

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Mairo Kooser

**TARMEKO LPD OÜ MÖÖBLI TURUPOSITSIOONI  
ARENDAMINE HIINA TURUL**

Magistritöö

Juhendajad: dots. Tõnu Roolaht ja prof. Urmas Varblane

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2016. a

Rahvusvahelise ettevõtluse ja innovatsiooni õppetooli juhataja prof. Urmas Varblane  
.....  
(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(töö autori allkiri)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. TURUPOSITSIOONI KUJUNDAMINE VÄLISMAISEL SIHTTURUL.....	8
1.1. Positsioneerimise teoreetilised alused .....	8
1.2. Positsioneerimine ning selle seosed turu segmenteerimisega.....	24
1.3. Turundusmeetmestiku kasutamine toote turupositsiooni arendamisel.....	31
2. TARMEKO LPD OÜ TURUPOSITSIOONI ARENDAMINE HIINAS .....	36
2.1. Empiirilise analüüsi meetodid ja Tarmeko LPD OÜ tutvustus .....	36
2.2. Hiina turu kontekst ja Tarmeko mööblibrändide sobituvus sellega.....	43
2.3. Tarmeko LPD OÜ turundusmeetmestiku ja muude lähenemisviiside kasutamine toodete positsioneerimiseks Hiinas .....	58
2.4. Soovitused Tarmeko LPD OÜ-le turupositsiooni arendamiseks Hiina turul ..	73
KOKKUVÕTE .....	77
VIIDATUD KIRJANDUS .....	80
LISAD .....	88
Lisa 1. Struktureerimata intervjuu Tarmeko LPD OÜ turundusjuhi Triinu Löövega	88
Lisa 2. Küsimustik Skanveale .....	89
Lisa 3. Küsimustik Orientasele.....	91
SUMMARY .....	93

## SISSEJUHATUS

Tänapäevases informatsioonist üleküllastunud maailmas tuleb ettevõtetel näha palju vaeva, et teha end teiste seas kuuldavaks ja nähtavaks. Ettevõtte turundustegevuse planeerimisel ja juhtimisel on väga oluline teadvustada, mis sihtgrupile toode on suunatud, kuid veelgi tähtsam on leida viis, kuidas jõuda tarbija teadvusesse.

Tarmeko mööblibrände eksporditakse peamiselt sellistesse Euroopa riikidesse nagu Rootsi, Saksamaa, Leedu, Soome ja Taani. Kaugemad ekspordimaad on USA ja Singapur. Hiina osakaal ekspordis oli 2015. aastal 2%. Ajendi mööbli turustamiseks Hiinas andis osalemine 2014. aasta juunis Eesti kaubandus-tööstuskoja korraldatud kontaktreisil, millest võtsid osa Eesti puidusektori ettevõtted. Ärireisil sihtriiki külastati lastemööbliketti Skanvead, kellega võeti ühendust ja lepiti kokku kohtumine, ning kohtuti Hiina tulevase koostööpartneriga, kes aitab Euroopa ettevõtetel siseneda Hiina turule. Lisaks andis tõuke panustada Hiina turule Tarmeko LPD osalemine 2015. aasta märtsis Singapuri mööblimessil. Eeltoodule tuginedes võeti vastu otsus hakata suure ostjaskonnaga Hiina turul arendama kaubandussuhteid.

Prognoosi kohaselt on Hiinas 2020. aastaks 350 miljonit maksujõulist keskklassi tarbijat (Ekman 2015). Selle alusel võiks eeldada, et Hiina turule sisenemine on ettevõtetele hea võimalus suurendada oma müügimahtu. Samas on see kauge ja tundmatu sihtturg, kus turupositsiooni arendamist mõjutab lisaks poliitiline, seadusandlik ja kultuuriline eripära.

Nii nagu osutab nime Tarmeko taga olev lühend LPD (*liimitud painutatud detail*), pakub ettevõtte erikujulisi tooteid, mis saadakse spooni pressimisel vineeriks, kasutades selleks eri kujuga vorme. Põhilise toodangu moodustavad mööblikomponendid: mööbliljalad, käetoed ja voodipõhjalpid. Tootenomenklatuuri kuuluvad ka tooli- ja lauajalad ning käetoed ning mitmesugune mööbel. Peamised partnerid on mööblitööstusettevõtted, jaaketid ja internetimüügifirmad Euroopas.

Omatoodete müügimahtude kasvu suurendamisel Hiinas näeb Tarmeko LPD OÜ suurima väljakutsena turundust. Tarmeko turundustegevuse planeerimisel ja juhtimisel

on väga oluline teadvustada, mis sihtgrupile toode on suunatud. Potentsiaalsed kliendid reastavad oma teadvuses eri tooteid ja brände, määrates neile mingi positsiooni (Kotler *et al.* 2008). Enne kui Tarmeko LPD OÜ alustab mööbli positsioneerimist Hiinas, on vaja välja selgitada ettevõtte hetkepositsioon sihtturul. Tarmeko LPD OÜ mööbli-brändide positsioon tekib tarbijate teadvuses kas ettevõtte abiga või ilma selleta. Seetõttu on väga oluline leida vastus küsimusele, kuidas planeerida mööbli positsioneerimist sihtturul ja anda sellega oma toodetele eeliseid teiste ees. Tarmeko brändide positsioneerimisel rahvusvahelisel turul tuleb arvestada, et brändi tajutakse eri turgudel erinevalt, hoolimata sellest, et toode on sama (Bradley 2005). Seega tuleb uurida, millised on Hiina tarbijate eelistused ja vajadused. Samuti tuleb leida viis, kuidas eristuda teistest ja luua brändi tarbijaväärtust.

Magistritöö eesmärk on anda Tarmeko LPD OÜ-le mitmekülgseid soovitusi tema mööblibrändide turupositsiooni arendamiseks Hiina turul. Teemapüstitus on oluline, kuna Hiina turg on uus ja tundmatu. Seatud eesmärgi saavutamiseks on tarvis selgitada tegureid, mis aitavad Hiinas kui võõral turul edu saavutada ning millega peab ettevõtte arvestama. Niisamuti on vaja käsitleda tarbijate sihtrühma ning positsioneerimisstrateegia valikut sellel kaugel sihtturul. See võimaldab edukamalt jõuda Hiina tarbijani, kes tahab osta Tarmeko LPD OÜ mööblit. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade positsioneerimise teoreetilistest alustest;
- selgitada välja positsioneerimise seosed turu segmenteerimisega;
- kirjeldada turundusmeetmetiku kasutamist toote turupositsiooni arendamisel;
- tutvustada empiirilise analüüsi meetodeid ja Tarmeko LPD OÜ ettevõtet;
- anda ülevaade Hiina mööbliturust ning Tarmeko LPD OÜ mööblibrändide sobituvusest sellega;
- anda ülevaade Tarmeko LPD OÜ turundusmeetmetiku ja muude lähenemisviiside kasutamisest toodete positsioneerimisel Hiinas;
- teha teooria ja empiirilise uuringu tulemuste põhjal Tarmeko LPD OÜ-le ettepanekuid turupositsiooni edasiseks kujundamiseks Hiinas.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimene on pühendatud töö teoreetilisele ja teine empiirilisele osale. Teoreetilise osa kirjutamisel on töö autor tuginenud peamiselt rahvusvahelistele teadusartiklitele ja asjakohastele erialastele raamatutele.

Empiirilise osa jaoks on autor kasutanud mitmesuguseid andmebaase. Ligipäas Hiina mööblituru kohta käivatele uuematele andmetele oli piiratud, kuna mitmed andmebaasid on tasulised.

Teoreetilise osa esimeses alapeatükis tuuakse välja, kuidas eri autorid on defineerinud positsioneerimise mõistet. Positsioneerimine on viis, kuidas tarbija tajub brändi või toodet oma teadvuses võrreldes konkurentidega (Kotler, Keller 2012). Järgnevalt antakse ülevaade positsioneerimise eesmärkidest ja strateegiatest ning kirjeldatakse positsioneerimise etappe eri autorite käsitlustest lähtudes. Teoreetilise osa teises alapeatükis tuuakse välja positsioneerimise seosed turu segmenteerimisega. Segmenteerimine on erinevate tarbijarühmade identifitseerimine sarnaste vajaduste, suhtumise ja käitumise alusel, sellele järgneb sihtgrupi valik, mille käigus valitakse välja segmendid, kellele ettevõtte soovib oma toodet suunata (Doole, Lowe 2004). Teoreetilise osa kolmandas alapeatükis uuritakse, kuidas saab turundusmeetmestikku kasutada turupositsiooni arendamisel. Kasutades erinevaid turundusmeetmestikke ja tehes strateegilisi otsuseid, on alati võimalik toote positsiooni tarbija peas kujundada (Baack *et al.* 2013). Teoreetiline osa lõpeb rahvusvahelise positsioneerimisprotsessi koondjoonisega, mis näitab, kuidas brändi positsioneerimise protsess ja kultuuridevaheline turundusprotsess on integreeritud turundusmeetmestikuga.

Töö empiirilise osa esimeses alapeatükis tutvustatakse analüüsimeetodeid ja uuritavat ettevõtet. Teises alapeatükis antakse ülevaade Hiina majandusest, mööbliturust, tarbija segmentidest ja Hiina kultuurilisest eripärast ning analüüsitakse Tarmeko LPD OÜ mööbli sobivust Hiina turu jaoks. Kolmandas alapeatükis kirjeldatakse Tarmeko LPD OÜ brändide positsioneerimise etappe, sh antakse ülevaade hetkepositsioonist, tuginedes Hiina koostööpartneri ja edasimüüjaga tehtud küsitluse tulemustele, ning esitatakse brändi omaduste alusel loodud positsioneerimiskaardid. Samuti tuuakse kolmandas alapeatükis välja segmenteerimise aluseks olevad peamised näitajad. Alapeatükk lõpeb Tarmeko LPD OÜ 4-P turundusmudeliga, mille abil püüab Tarmeko LPD OÜ määratleda oma mööblibrände sihtgrupi jaoks. Empiirilise osa viimases alapeatükis annab autor teooriast, küsitlustest ja intervjuudest lähtudes Tarmeko LPD OÜ-le soovitusi turupositsiooni arendamiseks Hiina turul.

Autor soovib tänada oma magistritöö juhendajaid Tõnu Roolahte ja Urmas Varblast, kes olid abivalmid ning andsid kiirelt ja asjakohast tagasisidet. Suured tänusõnad lähevad ka

Tarmeko LPD OÜ meeskonnale, kelle teadmised võimaldasid tööd märkimisväärselt täiendada.

Märksõnad: mööblibrändide positsioneerimine välisturul, turupositsioon, sihtturu segmenteerimine, positsioneerimisprotsess, positsioneerimisstrateegia, brändi tarbijaväärtus, Hiina turg, kultuuriline eripära, 4P turundusmeetmestik

# 1. TURUPOSITSIOONI KUJUNDAMINE VÄLISMAISEL SIHTTURUL

## 1.1. Positsioneerimise teoreetilised alused

Tarbijatel on toodete ja teenuste kohta tänapäeval üldjuhul väga palju infot, kuid nad ei saa enne iga ostuotsuse tegemist toodete väärtust enda jaoks ümber hinnata. Tarbijad reastavad oma teadvuses eri tooted, teenused ja ettevõtted, luues neile positsiooni oma peas (Kotler *et al.* 2008). Ries ja Trout (2003) on nimetanud seda tarbija teadvuses olevaks tooteredeliks, mille igal astmel on toode või bränd, ning iga tootekategooria kohta on eraldi redel.

Enne positsioneerimise alustamist peab ettevõtte teadma, mis on toote hetkepositsioon (Ries, Trout 1982). Nii toodete kui ka teenuste positsioon tekib tarbijate teadvuses ettevõtte abiga või ilma selleta. Kuna positsioon on ettevõttele väga oluline, siis soovivad ettevõtted positsiooni mõjutada, planeerides positsioneerimist ja andes sellega oma tootele eelised teiste ees (Kotler, Armstrong 2011). Autori arvates on brändi positsioneerimisega võimalik teadlikult ja alateadlikult tarbija eelistusi suunata.

Termini „positsioneerimine“ võtsid turunduses kasutusele Al Ries ja Jack Trout 1982. aastal, mil ilmus nende raamat „Positioning: The Battle of your mind“ („Positsioneerimine: võitlus mõistuse pärast“). Varem on see sõna olnud kasutuses kaupade paigutamisel poeriiulitele, kuid Ries ja Trout andsid sellele teise mõtte: „Positsioneerimine pole see, mida te kaubaga teete. Positsioneerimine on see, mida te eesmärki silmas pidades oma peas teete“ (Ries, Trout 1982).

Järgnevalt on selgitatud positsioneerimise mõistet, lähtudes eri autorite käsitlustest. Riesi ja Trouti (1982) sõnul on positsioneerimine esimene kontseptsioon, mis aitab lahendada probleemi, kuidas ennast kommunikatsioonist küllastunud maailmas kuuldavaks teha. See tähendab, et kogu saadaoleva info taustal võimaldab positsioneerimine oma tooteid ja teenuseid teistega võrreldes esile tuua. Toote positsioneerimine on nii ettevõtte kui ka tootega seotud tahu loomine tarbija teadvuses



võrdluses konkurentidega. Positsioneerimine aitab luua tootele unikaalse positsiooni/koha (*place*) (*ibid.*). Baack jt (2013) seavad fookusesse toote omadused, öeldes, et toote positsioon on tarbija arvamus toote erinevate omaduste kohta. Seega on positsioneerimine oma olemuselt tarbijate hoiakute loomine ja muutmine (Kotler *et al.* 2008). Toote positsioneerimist tuleb aja jooksul pidevalt kohandada, kuna turg areneb ning tarbijate eelistused muutuvad (Ganesh, Oakenfull 2000). Positsioneerimine on protsess, kus informatsioon toote kohta edastatakse tarbijale sellisel viisil, et tarbija eristaks seda toodet konkurentide omadest ja millega hõivatakse kindel positsioon turul (Fill 2006).

Siinjuures on autor arvamusel, et toote positsioonist vähem oluline ei ole ka brändi positsioon. Brändi positsioon on see, kuidas tarbija tajub brändi oma teadvuses võrreldes konkurentidega (Kotler, Keller 2012). Kesksel kohal on võrdlus teiste valikutega, mis puudutavad kvaliteeti, innovatsiooni, tajutavat liidrirolli, väärtust, prestiiži, usaldust, ohutust, usaldusväärsust, mugavust, sotsiaalset vastutust, tehnoloogilist eelist jms. Brändi positsioneerimisel rahvusvahelisel turul tuleb arvestada, et brändi tajutakse eri turgudel erinevalt, hoolimata sellest, et toode on sama. See tähendab, et tarbija eelistused ei põhine ainult brändil, vaid näiteks ka sellel, kust bränd pärit on ja mis seosed on tarbijal päritolumaaga (Bradley 2005).

Rahvusvahelise turu kontekstis võib nii toote kui ka brändi positsioon riigiti väga olulisel määral erineda, kuna sihtgrupid on erinevad. See tähendab, et toote positsioneerimiseks mingis kindlas riigis või regioonis tuleb kindlaks teha positsioon just selle piirkonna tarbijate teadvuses võrdluses konkurentidega. Alles seejärel on võimalik keskenduda turuspetsiifilisele positsioneerimisele. (Hollensen 2010) Nii nagu toote puhul, on ka brändi positsioneerimisel kõige olulisemaks teguriks eristumine (VanAuken 2001). Magistritöös vaadeldakse nii toote kui ka brändi positsioneerimist korraga ja osaliselt ka samade käsitluste alusel. Töö autor mõistab, et bränd ja toode on eri mõisted, kuid positsioneerimist käsitlevas kirjanduses on eri autorid käsitlenud neid mõisteid nii koos kui ka eraldi. Näitena saab siinkohal tuua Philip Kotleri, kes räägib oma raamatus „Kotleri turundus“ (2002) toote positsioneerimisest, kuid näiteid toob brändi positsioneerimise kohta. Seega leiab magistritöö autor, et praeguses kontekstis saab nii toote kui ka brändi positsioneerimist käsitleda osaliselt samadel alustel.

Positsioneerimise peamisteks eesmärkideks on eristuda teistest, luua brändi väärtus (*brand equity*) ja vältida brändi tajumist samaväärsena (*brand parity*). Kuna mitmed ettevõtted võivad soovida oma toodet positsioneerida samade omaduste alusel, siis selleks, et saavutada eelis tarbija teadvuses, tuleb leida viis **eristumiseks**. (Kotler *et al.* 2008) Seega autori arvates võib öelda, et positsioneerimise väga oluliseks eesmärgiks on diferentseerimine/eristumine. Eristumine on toote või tootest saadava kasu unikaalsuse rõhutamise võrdluses konkurentidega (Baack *et al.* 2013). Ka Riesi ja Trouti uuema definitsiooni kohaselt on positsioneerimine see, „kuidas sa end potentsiaalse kliendi peas diferentseerid ehk teistest eristad“ (Ries, Trout 2003). Eristumist/unikaalsust võib pidada positsioneerimise üldiseks aluseks. Unikaalsed väärtused ehk omadused võib jagada kahte rühma (Vihalem 2008):

- *emotsionaalsed omadused*: seosed ettevõttega, brändi isikupära (uudsus, ajalugu), isiku eneseväljendus;
- *funktsionaalsed omadused*: toote paremad omadused (kvaliteet, hind, vastupidavus) võrreldes konkurentide tootega.

Mitte kõik omadused ei ole eristumisel olulised. Unikaalne omadus peab olema tarbijale oluline (loob tarbijale kõrgelt hinnatava kasu), eristuv (erinevust ei saa kergelt imiteerida), ülekaalukas (saadav kasu tarbijale on teistega võrreldes ülekaalukas), taskukohane (tarbijad suudavad erinevust endale lubada) ning ettevõttele tasuv (kasumlik) ja edastatav (tarbijad peavad erinevust mõistma ning see peab nendeni jõudma). (Hooley *et al.* 2008) Valik sõltub ettevõttest, tootest, sihtrühma vajadustest ja soovidest ning keskkonnast (Vihalem 2008). Seetõttu on ettevõtted eriarvamusel sellest, kas eristumisel peaks rõhutama toote ühte väga olulist väärtust või tuleks aluseks võtta mitu väärtust ja kasutada nende kombinatsiooni. Üldjuhul ollakse seisukohal, et peale toote peamiste eeliste tuleks tarbijale tutvustada ka teisi põhjuseid, miks toodet osta. Nii näiteks ei tohiks Kotleri (2002) arvates toodet ega brändi kunagi positsioneerida ühe keskse omaduse või funktsiooni põhjal. Samas tuleb arvesse võtta seda, et mida rohkem kasutatakse väiteid oma toodete kohta, seda suurem on risk ebaususe tekkimiseks ning selge positsioneerimise kaotamiseks (Kotler 2002). Omaduste eristamisel on väga oluline mõista ka seda, et mitte kõik erinevused ei oma tähtsust – iga erinevus ei tähenda head eristumist (Kotler *et al.* 2008).

Kaubamärgi terviklikku positsiooni nimetatakse brändi väärtuse kuvandiks ning see peaks vastama kliendi küsimusele „Miks ma peaksin ostma just teie kaubamärgiga kaupa?“ (Kotler 2002). Et saavutada margi väärtuse kuvand, mis üldjuhul kehtib kõikide turusegmentide kohta, tuleb eristumisel kasutada asjakohaseid kriteeriume (Baack *et al.* 2013). Kuigi eristumine toote tasandil on oluline, on turundus siiski kunst luua brändi: „Kui miski pole brand-toode, siis vaadatakse sellele kui tarbeesemele, mille ostmisel saab määravaks hind“ (Kotler 2002). Selle alusel leiab autor, et peale toote eristumise on väga oluline luua ka brändi.

Positsioneerimise teiseks eesmärgiks on brändi tarbijaväärtuse (*brand equity*) loomine. Järjepidev positsioneerimine viib globaalse brändi tarbijaväärtuse tekkeni. Brändi tarbijaväärtus on nii ettevõtte kui ka selle toodetega seotud assotsiatsioonide ja ootuste kaubanduslik väärtus inimeste teadvuses. Majanduslikust perspektiivist on brändi tarbijaväärtus selle jõud mõjutada tarbijat otsustama kindla toote või teenuse kasuks. (VanAuken 2001: 6) Tugev bränd aitab ettevõttel luua turul oma identiteeti (Aaker 1996). Brändi väärtusest saadav kasu on näiteks võimalus küsida kõrgemat hinda, samuti suurendab see tarbija lojaalsust ja ettevõtte aktsiahinda. Seega sõltub võimalik kasu sellest, kuidas tarbijad brändi näevad ja sellesse suhtuvad (Baack *et al.* 2013).

Brändi väärtust tarbija teadvuses hinnatakse mitmesuguste dimensioonide alusel. Brändi väärtuse dimensioonid on brändi lojaalsus, brändi tunnus, tajutud kvaliteet ja brändiga seoses tekkivad assotsiatsioonid (Yasin *et al.* 2007). Kõik need tegurid on brändi väärtuse seisukohast väga olulised. Brändi tarbijaväärtus sõltub paljuski nende inimeste arvust, kes seda regulaarselt tarbivad, seega on brändi lojaalsus (*brand loyalty*) väga oluline brändi väärtuse komponent. Ettevõtte jaoks on alati odavam hoida olemasolevaid kliente kui leida uusi, kuna see võimaldab hoida kokku turundustegevuse pealt. Lisaks meelitavad lojaalsed kliendid ise juurde uusi tarbijaid. Ka konkurendid peavad kulutama oluliselt rohkem ressursse, et olla atraktiivne rahulolevale ja lojaalsele kliendile (Aaker 1991).

Brändi lojaalsusest saab rääkida erinevate kestvusega kaupade kontekstis (Thiele, Bennett 2001). Tarbekaubad jagunevad nelja rühma: mittekestvuskaubad, poolkestvuskaubad, kestvuskaubad ja teenused (Jain, Ohri 2014). Mittekestvuskaubad on lühikese elueaga kiiresti tarbitavad kaubad, nt hügieenitarbed, toidukaubad (Thiele, Bennett 2001). Poolkestvuskaubad on kaubad, mis tarbitakse tavapäraselt ära kolme aasta

jooksul (riided, jalanõud) (Jain, Ohri 2014). Kestvuskaubad on pika, üle kolmeaastase elueaga kaubad, mida kasutatakse pidevalt ja korduvalt, nagu mööbel, kodutehnika ning autod (Jain, Jain 2014).

On leitud, et tarbijate lojaalsus brändi suhtes võib kestvuskaupade ja mittekestvuskaupade puhul olla erinev. Kirjanduses käsitletakse brändi lojaalsust rohkem mittekestvuskaupade kontekstis. Selles kategoorias tehakse oluliselt rohkem ostuotsuseid, kuna mittekestvuskaupu tarbitakse suures koguses ja sageli, seega avaldab sellele kategooriale suurt mõju tarbijate ostukäitumine. Ostukäitumist mõjutavad sageli harjumused, kuid kuna kaupu ostetakse lühikeseks perioodiks, on võimalik tarbijate ostukäitumist ja seega tarbijate brändilojaalsust kergemini mõjutada. Seevastu kestvuskaupu ostetakse pikaks ajaks. Üldjuhul peegeldab kestvuskaua ostuotsus pigem tarbija suhtumist. Juhul kui tekib vajadus soetada samalaadset toodet, jäädakse sagedamini lojaalseks seni kasutatud brändile. (Thiele, Bennett 2001) Ka autor on arvamusel, et kauba taassoetamise korral kaldutakse ostma sama tootja toodet, juhul kui eelmise tootega on saadud positiivne kogemus ning tarbija on brändi omaks võtnud.

Kestvuskaupade (nt mööbli) puhul on oluline müügieelne konsultatsioon, mille käigus rõhutatakse kauba häid omadusi ja funktsionaalsust. Milano Bicocca Ülikooli professor Giorgio Merli väidab oma uuringus „Innovatsioon väärtuspakkumises“, et toote eluea ja väärtuspakkumise puhul on tekkinud teatav polariseerumine. Mõned ettevõtted on suunanud oma tootmise lühikese eluea/kasutusajaga toodetele, samas teised püüavad toote kasulikku eluiga pikendada ja kasutavad selleks sageli toote turuväärtust. Kuna mööblit on peetud kestvuskaubaks, mis on traditsiooniliselt olnud pika kasutusajaga, peaks see olema vastupidav ja stiililt neutraalne ning sobima ajas muutuva maitsega. Ent IKEA-laadsete ettevõtete turuletulek on seda suunda täielikult muutnud – ka mööbel või teised majapidamisesemed võivad olla lühikese kasutuseaga kaup. Mõõduka hinna tõttu võib sellist mööblit pidada mittekestvuskaubaks. (Merli 2014) Sellise seisukohaga magistr töö autor päriselt ei nõustu. Lastetoolide ja -laudade puhul võib nende eluiga olla küll kolm aastat, kuna lapsed n-ö kasvavad mööblist välja, kuid üldjuhul on mööbli eluiga siiski pikem kui kolm aastat.

Brändi tuntus (*brand awareness*) näitab, kas bränd on esindatud tarbija teadvuses. Seda on võimalik määrata kindlaks selle alusel, kuidas tarbija brändi mäletab või ära tunneb ning kas bränd on tarbija peas domineeriv või mingil muul positsioonil. Seevastu

tajutud kvaliteet peegeldab toote headust kliendi silmis (Aaker 1996). Mida suurem on brändi tuntus ning mida kvaliteetsemana tarbija brändi tajub (*perceived quality*), seda suurem on tõenäosus, et ostuotsuste tegemisel valib tarbija just selle brändi (Yasin *et al.* 2007).

Nii nagu toode, peab ka bränd teistest eristuma. Eristumist mõjutab see, millised ja kui tugevad assotsiatsioonid (*associations*) tarbijal brändi suhtes tekivad (Baack *et al.* 2013). Positiivsete assotsiatsioonide loomisel peaks ettevõtte silmas pidama viit tegurit: tunnused (tugev bränd seostub tarbijale teatud omadustega), eelised (peale omaduste hõlmab tugev bränd ka eeliseid konkurendi ees), ettevõtte väärtused (tarbijale seostub ettevõtte mingite kindlate väärtustega), omapära (individuaalsed tunnused tarbija teadvuses) ja kasutajad (vihje kindlale ostjaskonnale) (Kotler 2002).

Autor on arvamisel, et kõik eelnimetatud komponendid mõjutavad suuresti seda, kuidas tarbijad brändi väärtust tajuvad ning milline on toote positsioon tarbija teadvuses. Seega kui nende dimensioonide alusel peetakse brändi väärtuslikuks või tugevaks, siis võib öelda, et see on väga oluline samm toote õigel positsioneerimisel.

Positsioneerimise kolmas eesmärk on vältida brändi samaväärsena tajumist (*brand parity*). Brändi samaväärsus esineb, kui ühes tootekategoorias eksisteerivaid brände ei ole võimalik pakutavate toodete või teenuste alusel eristada (Baack *et al.* 2013). See tähendab, et tarbijad tajuvad samas tootekategoorias pakutavaid brände sarnastena. Kuna brändi kõrge samaväärsus pärsib kliendilojaalsuse kujunemist, on ettevõttel väga oluline võidelda selle nimel, et brändi ei tajutaks samaväärsena (Iyer, Muncy 2005). Kui pakutavad tooted või teenused on peaaegu samad, siis üldjuhul on peamiseks eristumise võimaluseks vaid hind või muud turundusnippid, millega klienti püüda, nt sooduskupongid või -paketid (Baack *et al.* 2013). Autor nõustub Iyeri ja Muncyga, kes leidsid oma uuringus, et brändi samaväärsena tajumise korral on tarbijad oluliselt hinnatundlikumad, mis omakorda on tihedalt seotud ka brändi lojaalsusega.

Ettevõtetel, kes esimesena turule sisenevad, on suur eelis, kuna üldjuhul seostatakse neid kogu tootekategooriaga ehk luuakse standard tarbija peas. Edaspidi on nende peamine ülesanne vaid oma positsiooni hoidmine. Ettevõtted, kes sisenevad turule hiljem ja keda ei seostata automaatselt mingi tootekategooriaga, peavad aga rakendama positsioneerimisstrateegiat, mis rõhutab mingeid toote eritunnuseid ja loob sellega

tarbija teadvuses kindla positsiooni võrdluses konkurentidega. (Jansson, Hasselgren 2008) Valitud positsioneerimisstrateegia mõjutab otseselt seda, millised on tarbija eelistused brändi või toote suhtes. Seetõttu tuleks hinnata tarbija käitumist ja viisi, kuidas ta pakutavat brändi tajub. Õige strateegia valik ja õige ajastus on väga olulised, et luua soovitud maine tarbija teadvuses. (Sair 2014)

Positsioneerimisstrateegiaid on mitmesuguseid. Esimesena sõnastas need 1980-ndatel Porter (1980), kes tõi välja kolm peamist strateegiat: kululiider, diferentseerimine ja fookustamine. Valides kululiidri strateegia, on ettevõtte eesmärk toota väikseima kuluga oma tootekategoorias ning pakkuda seejuures ka tarbijale soodsaimat hinda. Diferentseerimine tähendab, et soovitakse eristuda ning pakkuda toodet või teenust, mis on ainulaadne ja eristub teistest. Fookustamise all mõeldakse keskendumist kitsamale tootevalikule ning seega ka väiksemale tarbijarühmale. (Gopalakrishna, Subramanian 2001)

Viimastel aastakümnetel on positsioneerimisstrateegia läbi teinud suuri muutusi, kuna konkurents on pidevalt kasvanud. Tänu kommunikatsiooni kiirele arengule liigub kogu maailm kiiremas tempos ja seega peavad ka ettevõtted enda strateegiaid kohandama, et saavutada võimalikult efektiivne tulemus (Shakshir 2014). Uuema aja positsioneerimisstrateegiatena võib välja tuua mitmeid käsitlusi. Näiteks iseloomustavad Treacy ja Wiersema positsioneerimist kolme väärtussõna abil: täiuslik töökorraldus (*operational excellence*), toote juhtpositsioon (*product leadership*) ja kliendilähedus (*customer intimacy*). Need esindavad erinevaid lähenemisviise, millest ettevõtte saaks oma tegevuses lähtuda. Täiuslik töökorraldus tähendab, et ettevõtte tegutseb efektiivselt, pakkudes kvaliteetset toodet mõistliku hinnaga ning täites samal ajal kliendi ootused (nt Wal-Mart). Toote juhtpositsioonil põhineva lähenemisviisi eesmärk on pakkuda nii omaduste kui ka saadava kasu poolest parimat toodet, see eeldab ka uuenduste tegemist oma kategoorias (nt Intel, Nike, 3 M). Kliendiläheduse korral keskendutakse aga ühele või mõnele väärtuslikule kliendile, kelle soovidele püütakse võimalikult täpselt vastata (nt Helly Hansen). Selline lähenemisviis viitab pigem nišitoodetele. (Treacy, Wiersema 1997)

Analüüsides Treacy ja Wiersema esitatud positsioneerimisstrateegiade sisu, leiab autor, et see sarnaneb Porteri käsitlusega. Porteri kululiidrit saab seostada Treacy ja Wiersema täiusliku töökorraldusega, mille puhul on väga oluline minimeerida ettevõtte kulusid ja tagada efektiivsus, et saavutada parim võimalik tulemus. Diferentseerimist saab

samastada toote juhtimisega, sest mõlemal juhul keskendutakse toote omadustele ja kasudele, samuti peetakse siinjuures oluliseks eristumist. Nii fookustamine kui ka kliendilähedus viitavad aga nišitoodetele. Järgnevalt on välja toodud positsioneerimisstrateegiad, mida on tutvustanud nii Kotler, Aaker kui ka Fill, kuid mida on hiljem väikeste erinevustega käsitlenud eri autorid.

Toote omadustel põhinev positsioneerimine näitab, et toodet eristatakse konkurentidest selle omaduste, tunnuste ja kasu alusel (Jansson, Hasselgren 2008). Jansson ja Hasselgren on seisukohal, et toote omadustel põhinev positsioneerimine on kõige sagedamini kasutatav strateegia. Samas on Sair (2014) seadnud selle seisukoha kahtluse alla: oma töös püüdis ta mobiiltelefonide reklaame hinnates tõestada, et kasutus- või rakendusosal põhinev strateegia on efektiivsem kui toote omadustel põhinev strateegia.

Kasutus- või rakendusosal põhinev positsioneerimine tähendab, et toodet seostatakse selle kasutus- või rakendusosalaga. Näiteks võidakse ühte toodet eri riikides kasutada eri eesmärkidel (Baack *et al.* 2013). Sairi uuringus hinnati nende kahe strateegia efektiivsust nelja kriteeriumi alusel, milleks olid eelistus, erinevus, unikaalsus ja usaldusväärus, mida hindasid tarbijad. Lähtudes eri autorite seisukohtadest, püstitas ta hüpoteesi, et rakendusosal põhinev strateegia on efektiivsem, kuna see keskendub rohkem väärtustele, mida tarbijad tootelt/brändilt ootavad. (Sair 2014) Ka Kotler ja Armstrong (2008) on seisukohal, et hea mainega, tunnustatud ja tugevad organisatsioonid väldivad toodete positsioneerimist üksnes omaduste ja kasu kaudu, vaid nad rõhutavad eeskätt uskumusi ja väärtusi. Kuid uuringu tulemused ei võimaldanud Sairil oma hüpoteesi tõestada, kuna hinnatud kriteeriumite lõikes ei toetanud kõik tehtud järeldused seda. Magistritöö autor on arvamisel, et eri positsioneerimisstrateegiaid ei saa üheselt võrrelda ning konkreetse strateegia efektiivsus sõltub pigem valdkonnast.

Konkurentsil/konkurendil põhinev positsioneerimine viitab, et ettevõtte vastandab positsioneerimisel oma toote positsiooni otseselt konkurendi omale (Jansson, Hasselgren 2008). Kotleri ja Armstrongi (2008) arvates ei pruugi konkurentsil põhinev positsioneerimine tähendada vaid vastandamist, vaid ka samastamist ehk siis väidetakse end olevat sama hea kui konkurent. Näiteks kui konkurendiks on tugev bränd, millel on väga hea positsioon tarbija teadvuses, võib tarbija tänu toote samastamisele konkurendi omaga tajuda seda toodet positiivselt (Aaker 1982). Konkurentsil põhineva positsio-

neerimise korral on Hooley ja Greenley (2005) välja toonud viis tegurit, mille alusel on end võimalik konkurendiga samastada või konkurendile vastandada. Nendeks on hind, tehnilised omadused / teenuse kvaliteet, teenus, innovatsioon ja tarbija vajadused (*ibid.*).

Kõnealusest vaatenurgast on eri uuringutes analüüsitud võrdlusel põhinevate reklaamide efektiivsust, samuti on uuritud, kuidas mõjutab võrdlev vs. mittevõrdlev positsioneerimine tootepositsiooni. Enamasti on jõutud järelduseni, et võrdlev positsioneerimine on efektiivsem kui mittevõrdlev positsioneerimine. Tarbijatele ei ole oluline, kui hea on pakutav toode – oluline on, et nad usuvad, et see toode on konkurendi omast parem (Aaker 1982). Samas leiab Beard oma uurimistöös, et see ei ole alati ühene ning võib sihtgrupiti veidi erineda. Näiteks ei suhtu vanemad kõrgema haridustasemega inimesed väga hästi võrdlevasse positsioneerimisse, kuna üldjuhul väljendab see pigem negatiivset ja kriitilist suhtumist konkurenti (Beard 2015).

Hinnal/kvaliteedil põhinevast positsioneerimisest lähtutakse üldiselt juhtudel, kui sarnast toodet on võimalik soetada väga suures hinnavaheemikus. Madalama hinnaga toodete puhul rõhutakse hinnale, kõrgema hinnaklassi puhul toote kvaliteedile. See võib olla ka põhjus, miks üldjuhul positsioneerib tarbija kallima hinnaga toote oma teadvuses automaatselt kvaliteetsemaks ning madala hinnaga toote vähem kvaliteetseks (Baack *et al.* 2013). Samas leiab Aaker oma käsitluses, et alati ei pea rõhutama hinna ja kvaliteedi suhet, vaid näiteks ainult ühte neist, kuna mõlemad on tarbija jaoks piisavalt olulised. Mitmes tootekategoorias võib mõne brändi toode või teenus olla niivõrd kvaliteetne, et tarbijad on nõus selle eest rohkem maksma. Samas kui tegemist on odava tootega, ei ole alati mõtet rõhutada selle kvaliteeti (Aaker 1982).

Magistritöö autor on arvamusel, et otsus rakendada hinnal/kvaliteedil põhinevat positsioneerimist sõltub suuresti brändi valdkonnast, samuti valitud sihtgrupist, kellele soovitakse toodet positsioneerida. Näiteks tehnika puhul on tarbijale oluline pigem toote kvaliteet, mistõttu oleks otstarbekam rõhuda just sellele. Kui seda tüüpi tootegrupi puhul rõhuda hinnale, siis võib see tarbijas tekitada kahtlusi kvaliteedi suhtes. Positsioneerides luksuslikku brändi, mille sihtgrupiks on jõukam keskklass, ei ole samuti mõtet rõhuda hinnale.

Toote kasutajal põhinev positsioneerimine eeldab, et ettevõtte on täielikult identifitseerinud tarbijaprofiili ja tarbija vajadused (Jansson, Hasselgren 2008: 6). Selle



strateegia puhul eristatakse toodet või brändi selle alusel, kes toodet kasutab, näiteks ajakirja positsioneerimisel lähtutakse potentsiaalsest lugejaskonnast (Clow, Baack 2005). Ries ja Trout (1982) on oma käsitluses välja toonud positsioneerimise vanuse või soo alusel, mis magistritöö autori hinnangul liigitub hilisemate käsitluste kohaselt just toote/brändi kasutajal põhineva positsioneerimise alla, kuna kirjeldab tarbijaprofiili.

Tooteklassil põhineva positsioneerimise korral võetakse aluseks tooteklass, määratakse üldjuhul kindlaks toote üldine kategooria, nt kas tegu on igapäevase tarbekauba või luksustoote (Jansson, Hasselgren 2008). Tooteklass viitab tootele või ettevõttele, mida saab vaatlusaluses kategoorias pidada konkurendi omast paremaks või niivõrd erinevaks, et see peaaegu ei kuulu enam samasse kategooriasse (Fill 2006).

Kultuurilisel sümbolil põhinevast positsioneerimisest lähtutakse juhul, kui toodet soovetakse positsioneerida kui seost mingi regiooni või rahvuse vahel (Baack *et al.* 2013). Selle kaudu rõhutatakse kultuuripärandit või ettevõtte traditsiooni või kodumaad (Jansson, Hasselgren 2008).

Kui võrrelda Kotleri, Aakeri ja Filli käsitlust Baacki välja pakutud strateegiatega, millel põhineb ka ülaltoodud loetelu, siis leiab magistritöö autor, et suures osas need strateegiad kattuvad, välja arvatud see, et nii Kotleri, Aakeri kui ka Filli käsitluses puudub viimane ehk kultuurilisel sümbolil põhinev positsioneerimine. Lisaks esitavad Kotler ja Fill toote/brändi omadustel ja hüvedel põhinevat positsioneerimist eraldi strateegiatena, samas kui Baack ja Aaker on käsitlenud neid ühe strateegiana.

Peale eelnimetatud käsitluste leidub veel teisigi positsioneerimisstrateegiate käsitlusi. Siinkohal väärib esiletoomist Fuchsi ja Diamantopouluse uurimus, milles võrreldakse eri positsioneerimisstrateegiate efektiivsust. Töö autorid toovad välja viis positsioneerimise alust: toote omadused (konkreetsed, abstraktsed), otsene (funktsionaalne) kasu, kaudne (kogemuslik/sümboolne) kasu ja toote kasutajal tekkivad seosed (*surrogate positioning*). (Fuchs, Diamantopoulus 2008). Analüüsides selles uurimuses esitatud strateegiate sisu ja võrreldes neid eespool toodud strateegiate loeteluga, on magistritöö autor arvamusel, et kolm esimest selles uurimuses toodud positsioneerimise alust võib liigitada Kotleri, Baacki ja Aakeri käsitluses nimetatud toote omadustel põhineva positsioneerimise alla. Seega on toote omadustel põhineva positsioneerimise

strateegia korral võimalik veelgi täpsemalt määrata, missuguseid omadusi/kasusid soovitakse positsioneerimisel kasutada.

Pärast toote/brändi positsioneerimist peaks ettevõtte kujundama positsiooniga seotud sõnumi, mis võtab selle paari lausega kokku. See hõlmab üldjuhul toote kategooriat, erinevust ja eelist kõnealuses kategoorias, samuti sihtgruppi, kellele toode on suunatud (Kotler *et al.*, 2008). Positsiooniga seotud sõnumi loomine on keerukas, loominguline ja interaktiivne protsess, mille käigus võidakse mitmeid kordi ebaõnnestuda, enne kui saavutatakse rahuldav tulemus (Capon, Hulbert 2001). Positsiooniga seotud selgel sõnumil on suur väärtus. Kuigi see ei ole reklaamsõnum, on see väga oluliseks juhtnööriks reklaamiagentuuridele, et luua toimiv reklaam (Ostaseviciute, Šliburyte 2008).

Rahvusvahelises kontekstis muutub positsioneerimine keerulisemaks, kuna ettevõtted peavad arvesse võtma ka eri tarbijarühmadele iseloomulike tunnuste homogeensust (Ganesh, Oakenfull 2000). Veelgi enam, lisaks tarbija tunnetele ja tajule mõjutavad välismaise sihtturu kontekstis positsioneerimisprotsessi veel mitmed olulised tegurid, mis on suurel määral seotud riigiga, kuhu soovitakse siseneda (Baack *et al.* 2013). Kõik need tegurid peegeldavad tehnoloogiliste muutustega seotud, poliitilisi, õiguslikke ja majanduslikke ning kultuurilisi ja keelelisi mõjusid asjaomases turunduskeskkonnas (Jansson, Hasselgren 2008).

Uute tehnoloogiate areng on tugevalt mõjutanud rahvusvahelist positsioneerimist. Peamise muutusena võib välja tuua selle, et turundussõnumid, mis edastatakse ühte riiki, on nähtavad ka teistes riikides. See tähendab, et rahvusvahelise toote edukaks positsioneerimiseks peab kogu edastatav info olema kooskõlas. Kui edastatav info varieerub, võib see kahjustada mistahes ettevõtte kaubamärki. Varem võis sama ettevõtte kasutada eri riikides erinevaid kaubamärke, kuid järjest enam ühtlustatakse kaubamärkide kasutust, et toetada sarnast positsioneerimist. (Baack *et al.* 2013)

Erinevused poliitilises, seadusandlikus ja majanduslikus keskkonnas on väga olulised tegurid, mida ettevõtted peavad rahvusvahelises kontekstis arvesse võtma. Neid tegureid ei saa ettevõtte ise kontrollida ega mõjutada, mistõttu tuleb oma turundustegevusi nende järgi kohandada (Risko, Wiwczarowski 2014). Siinkohal võib tuua näite ravimite valdkonnast, kus eri tooted võivad ühes riigis olla klassifitseeritud toiduna, kuid teises

ravimina, mis tähendab, et nende turundamisel võivad igas riigis kehtida väga erinevad nõuded ja piirangud.

Peale eelnimetatud tegurite mõjutavad rahvusvahelisele turule sisenemisel tarbija käitumist ka kultuurilised ja keelelised tegurid (Doole, Lowe 2004). Ühest küljest võib öelda, et globaliseerumise tulemusena on maailm järjest homogeensem ning erinevused riikide ja kultuuride vahel on vähenenud. See tähendab paljuski seda, et kommunikatsioon turunduses hõlmab kogu maailma. Teisest küljest aga kultuurilised erinevused rahvuste ja etniliste rühmade vahel järjest tugevnevad, mistõttu on kommunikatsioon turunduses siiski kultuuridevaheline protsess. (Tian, Borges 2011) Kuna kultuur väljendub selliste ühiskondlike teguritena nagu religioon, keel, ajalugu ja haridus, mõjutab see suurel määral tarbijate teadvust ka toodete ja teenuste valikul (Doole, Lowe 2004).

Seega mõjutavad rahvuste kultuurilised erinevused ja ühiskond ka inimeste väärtushinnanguid üldisemalt. Need omakorda määravad ära inimeste käitumise ja suhtumise. (Mooij 1997) Teatud toodete positsioneerimisel võib lähtuda mõnest väga lihtsast küsimusest, nt „Kas inimesed joovad selles riigis hommikusöögi kõrvale kohvi või teed?“ Seega peavad ettevõtted esmalt mõistma nende riikide kultuurilisi erinevusi, kuhu soovitakse siseneda, ning seejärel rakendama seda teadmist, kohandades vajaduse korral turundusmeetmestikku. (Risko, Wiwczarowski 2014)

Rahvusvahelise positsioneerimise kontekstis peavad ettevõtted otsustama, kas rakendatakse iga riigi jaoks spetsiifilist positsioneerimisstrateegiat või võetakse kasutusele standardiseeritud strateegia ning luuakse ühtne positsioon mitmes riigis (Ganesh, Oakenfull 2000). On tooteid, mille puhul toimib sama positsioneerimine eri riikides, hoolimata nende kultuurilistest erinevustest. Samas on tooteid, mille positsioneerimisel tuleb jälgida, et see oleks kooskõlas kohalike arusaamade ja traditsioonidega. (Akaka, Alden 2010) Magistritöö autor on samuti arvamusel, et teatud toodete ja brändide puhul tuleb positsioneerimisel olla teadlik kultuurilisest taustast, et mitte anda edasi valet sõnumit. Mitmetes riikides võib mõningate sümbolite kasutamine olla seotud ebausuga (nt Hiinas välditakse numbri 4 kasutamist, kuna seda seostatakse surmaga, samas numbrit 8 peetakse õnnenumbriks).

Kuigi valdavalt on rahvusvahelist positsioneerimist mõjutavate teguritena mainitud eelnimetatud tegureid, leiab magistritöö autor, et siinkohal võiks välja tuua veel ühe

teguri, millele on osutanud ka Baack – selleks on toote päritolumaa. Olenevalt toote päritolumaast ja riigist, kuhu sisenetakse, võib toote päritolumaa mõjutada rahvusvahelisel turul märkimisväärselt toote positsiooni tarbija teadvuses (Baack *et al.* 2013). Hollenseni arvamuse kohaselt võib toote päritolumaa olla mõnede tarbijate jaoks olulisem kui bränd ise. Näiteks on mingite toodete puhul kujunenud välja teatud eelistused, nt peetakse Saksamaad ja Jaapanit headeks autotootjamaadeks. (Hollensen 2010)

Nii kodumaises kui ka rahvusvahelises kontekstis hõlmab positsioneerimisprotsess mitmeid tegevusi, mida nimetatakse positsioneerimise etappideks. Eri autorid on läbi aegade välja toonud mitmeid samme, millest tuleks positsioneerimisprotsessis lähtuda (vt tabel 1). Siinkohal on oluline lisada, et kaks allmainitud autorit (Hooley ja Baack) on oma käsitluses välja toonud, et kõiki positsioneerimise etappe saab rakendada nii toodete, brändide kui ka ettevõtete positsioneerimisel.

**Tabel 1.** Positsioneerimise etapid

<b>Hooley (2001)</b>	<b>Hutt, Spech (2004)</b>	<b>Baack (2013)</b>	<b>Ogilvy (2006)</b>
Konkurentsi hindamine ja analüüs	Konkureerivate toodete väljaselgitamine	Sihtturu analüüs	Konkurentsi analüüs
Otsust mõjutavate omaduste valik	Tooteid eristavate ja kliendi eelistusi mõjutavate tooteomaduste väljaselgitamine	Konkurentsi hindamine ja analüüs	Toote analüüs
Otsust mõjutavate omaduste olulisuse hindamine	Olemasolevate ja potentsiaalsete klientide valimi põhjal võrdleva hinnangu koostamine iga toote põhiomaduste kohta	Erinevuste identifitseerimine	Tarbija vajaduste väljaselgitamine
Konkurentsi positsiooni väljaselgitamine kõige olulisemate omaduste alusel	Toote hetkepositsiooni väljaselgitamine konkureeriva toote suhtes iga turusegmendi kohta	Positsioneerimine või ümberpositsioneerimine	Positsioneerimisstrateegia valik
Tarbija vajaduste väljaselgitamine	Turusegmentide eelistuste ja toote hetkepositsiooni kattuvuse uurimine		Strateegia valik ja positsioneerimine
Tarbijate kaardistamine	Positsioneerimis- või ümberpositsioneerimisstrateegia valik		
Soovitav positsiooni valik			
Positsioneerimisstrateegia valik			

Allikas: (Hooley, Hutt, Spech, Baack, Ogilvy), autori koostatud

Tabelist 1 ilmneb, et Baack on kirjeldanud positsioneerimise etappe üldsõnalisemalt, teised on detailsemalt välja toonud, millele tuleks positsioneerimisel tähelepanu pöörata. Positsioneerimine on segmenteerimise, sihtturu valiku ja positsioneerimisprotsessi (*STP – segmentation, targeting, positioning*) kolmas etapp, mida on põhjalikumalt kirjeldatud alapeatükis 1.2. Seevastu Baack jt (2013) on oma käsitluses positsioneerimisprotsessi osana toonud välja ka sihtturu analüüsi, mille all on mõeldud turusegmentide kindlaksmääramist ja otsust, mis segmentidele hakatakse toodet positsioneerima.

Magistritöö autor leiab, et kõnealune punkt kuulub STP-protsessis pigem segmenteerimise alla ning ei ole seetõttu positsioneerimise etapina asjakohane. Kõikide ülejäänud tabelis väljatoodud tegevuste puhul on autor arvamusel, et nende sisu on omavahel paljuskord sarnane, mistõttu on siinses töös positsioneerimisprotsess jagatud viieks etapiks: konkureerivate toodete/brändide hindamine, toote/brändi omaduste olulisuse hindamine, toote/brändi hetkepositsiooni hindamine, tarbijate vajaduste ja eelistuste väljaselgitamine ning (re)positsioneerimisstrateegia valik.

Peaaegu kõikidel toodetel on olemas konkurendid eri tasanditel: toode vs. toode, tootesari vs. tootesari, bränd vs. bränd, ettevõtte vs. ettevõtte. Mingitel tasanditel võivad tootel olla teiste ees eelised, kuid mingitel tasanditel mitte. Seega on konkureerivate toodete hindamine positsioneerimisprotsessi väga oluline etapp (Ostaseviciute, Šliburyte 2008).

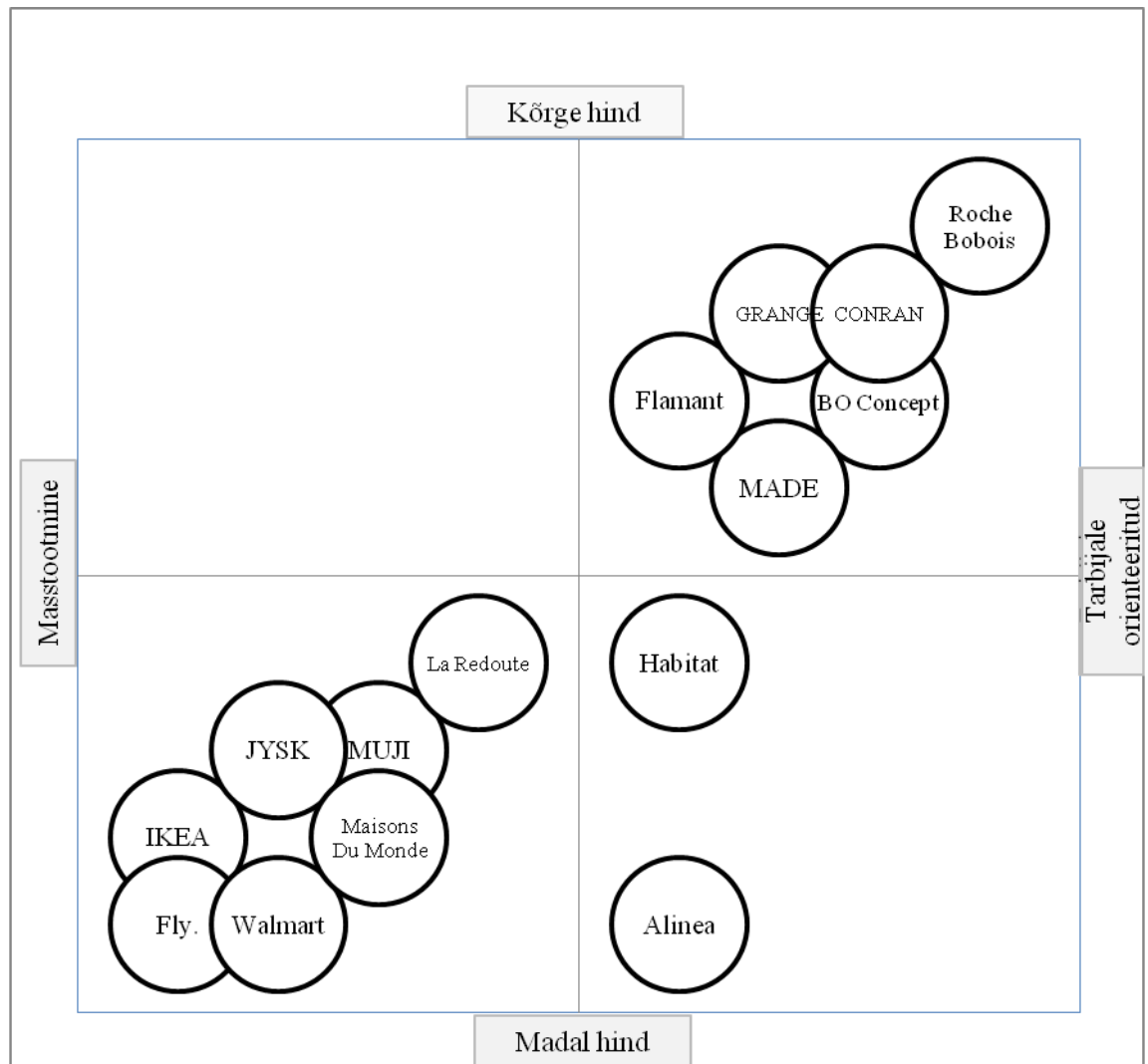
Järgmiseks sammuks on toote omaduste olulisuse hindamine, mida võiks nimetada ka erinevuste identifitseerimiseks. Selleks, et toote omadused oleksid tarbijale väärtuslikud, peaksid need olema olulised (erinevus tagab tarbijale olulise kasu), eristatavad (toote erinevus on eristatav), ülekaalukad (erinevus on kasu saavutamisel parim), tõkestavad (ei ole lihtsalt kopeeritav), taskukohased (tarbijal on võimalus selle erinevuse eest maksta) ja kasutoovad (erinevuse rõhutamine on ettevõttele kasumlik) (Kotler *et al.* 2008).

Järgmise sammuna tuleb hinnata toote/brändi hetkepositsiooni. Selleks hinnatakse tarbija seisukohalt nii toote reaalseid kui ka tajutavaid väärtusi. Tootest saadav reaalne kasu on seotud toote füüsiliste omadustega. Tootest saadav tajutav kasu on seotud

pigem sotsiaalsete ja emotsionaalsete aspektidega. Kasude analüüs võib olla väga komplitseeritud protsess. (Baack *et al.* 2013)

Toote hetkepositsiooni hinnatakse sageli positsioneerimiskaardi abil. Seda saab kasutada nii toote kui ka brändi turupositsiooni väljaselgitamiseks. (Baack *et al.* 2013) Kõige levinum positsioneerimiskaart, mida turunduses kasutatakse, on kujundlik kaart (*perceptual map*), mille abil kaardistatakse tarbijate suhtumine nii konkreetsetesse ettevõttesse kui ka tema konkurentidesse (vt joonis 2). Positsioneerimise kaardi koostamisel kasutatakse kahte või enamad omadust, mida analüüsitakse võrdluses konkureerivate toodetega, misjärel kantakse tulemused graafilisele kaardile (Pauna, Tureac 2014).

Joonisel 1 on võrreldud kahte omadust: seda, kuidas tarbijad positsioneerivad mööblibrände hinna alusel (kõrge vs. madal hind), ning seda, mis mööblibrandid on tarbijale orienteeritud ja mis pakuvad masstooteid. Brandid, mis on kaardil üksteisele lähemal, asuvad lähedastel positsioonidel ka tarbija teadvuses. Positsioneerimiskaart annab üldise turu-ülevaate ning samuti on sellelt võimalik näha, millises osas asub tühimik ehk kust on võimalik saada potentsiaalseid kliente, kuigi olenevalt riigi elatustasemest võivad tarbijad paikneda maatriksil erinevalt. See, kas toode on konkurentsivõimeline, sõltub olulisel määral sellest, millisesse positsiooni see tühimikul asetub ning milliseid kliente püütakse. Seega on positsioneerimine viis konkurentide, turunišside ja erivajadustega klientide tuvastamiseks, et leida koht, kus uus bränd võiks olla edukas. (Johansson, Carlson 2015)



**Joonis 1.** Kujundlik positsioneerimiskaart mööbli jaekettide turu kohta. Allikas: (MUJIKEAA 2014); autori täiendatud

Autori arvates näitab joonisel 1 kujutatud tühimik, mis osutab väga kõrgele mööbli hinnale täieliku masstootmise korral, et selle mööbli eest ei ole tarbijad praegu nõus maksma. Samas on mõningatel juhtudel tarbijad siiski nõus seda tegema, nt Apple'i firma telefoni korral. Kaardil kujutatud teine suurem tühimik, kus mööbli omadustest on võrreldud väga madalat hinda ja tarbijale orienteeritust, näitab seda, et see turundusstrateegia ei ole jätkusuutlik, kuna ettevõtted ei suuda pakkuda klientidele iga kliendi soovi arvestavat toodet, mille kulud on väiksed. Kui ettevõtte suudab seda teha, näiteks uue efektiivse tehnoloogia kasutuselevõttuga, ja positsioneerib ennast seega kõnealusesse tühimikku, ongi ta leidnud endale turuniši.

Eriti kasulikuks osutub positsioneerimise kaart rahvusvahelisel turul tegutsemise korral, kuna on vaja mõista, milline on tarbijate suhtumine teistes riikides. Kuna kaart

võimaldab analüüsida ja seejärel tõlgendada tarbijate näitajaid (vanus, sugu), brändi samaväärsuse andmeid ning andmeid eelistuste kohta, annab see visuaalse ettekujutuse, kuidas need tarbijad toodet või brändi näevad (Ganesh, Oakenfull 2000).

Positsioneerimisprotsessi järgmise etapina tuleb välja selgitada tarbijate vajadused ja eelistused. Tarbijatel on toodete, toote kategooriate ja konkureerivate toodete kohta väga erinevad arvamused. Selle etapi eesmärk on leida sihtgrupid, kes defineerivad end elustiili, mõtteviisi, väärtuste ja brändi suhtumise järgi (Vukasovic 2011).

Viimaseks etapiks on (re)positsioneerimisstrateegia valik. Pärast toote positsiooni analüüsimist tuleb otsustada, kas olemasolevat positsiooni on vaja tugevdada või tuleb toode ümber positsioneerida. Esimesel juhul luuakse ja rõhutatakse olemasolevat positsiooni tarbija teadvuses, teisel juhul püütakse seda muuta. (Baack *et al.* 2013)

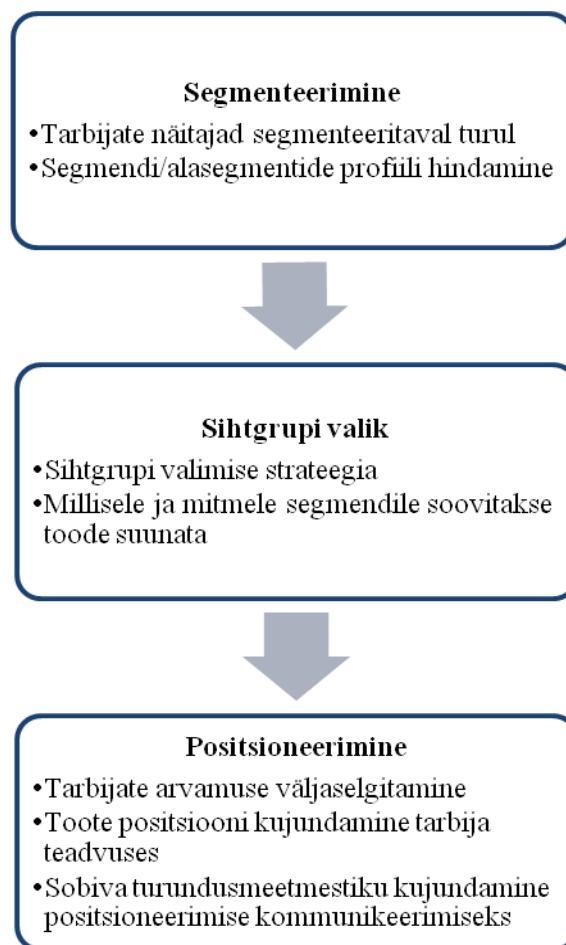
Et ettevõtte saaks hakata arendama oma brändide positsiooni, valides mõne eespool kirjeldatud strateegia ja läbides vastavad positsioneerimise etapid, tuleb kõigepealt läbida segmenteerimise, sihtturu valiku ja positsioneerimise (STP) protsessi esimesed etapid ning segmenteerida tarbijad. Õige segmenteerimine on väga oluliseks eelduseks toote/brändi soovitud positsiooni ja müügieedu saavutamisel.

## **1.2. Positsioneerimine ning selle seosed turu segmenteerimisega**

Järjest suureneva konkurentsi tõttu on peaaegu võimatu vastata oma toote või teenusega kõikide klientide soovidele, mistõttu on ettevõtted järjest enam liikumas massturunduselt turundusstrateegiale, mis fookustab tegevuse kindlale tarbijagrupile. Erinevad tarbijad väärtustavad toodete, teenuste ja brändide juures eri asju. Seega enne, kui brändi asutakse positsioneerima, tuleks turg segmenteerida, et identifitseerida tarbijagrupid. Järgnevalt antakse ülevaade segmenteerimisprotsessist kui väga olulisest ettevalmistavast sammust brändi positsioneerimisel.

Segmenteerimine on segmenteerimise, sihtgrupi valiku ja positsioneerimise (STP) protsessi esimene etapp (Baack *et al.* 2013). Joonisel 2 on esitatud Groucutti, Leadley ja Forsythi kirjeldus STP-mudeli etappide kohta. Esimeses kahes etapis püütakse defineerida tarbijat, kellele toodet/brändi suunata, ning viimases etapis luuakse soovitud positsioon tarbija teadvuses.





**Joonis 2.** Segmenteerimise, sihtgrupi valiku ja positsioneerimise (STP) protsessi etapid.  
Allikas: (Groucutt *et al.* 2004)

Kõik need etapid on omavahel tugevasti seotud, kuna segmenteerimine ja sihtgrupi valik on toote/brändi eduka positsioneerimise oluline eeldus. Seega seisneb STP-mudeli olulisus selles, et see võimaldab brändi edukalt esitleda potentsiaalsele tarbijale, kes seda soovib ja saab seda endale lubada.

Teaduskirjanduses on segmenteerimise mõistet määratletud mitmeti, kuid kuna sisu poolest on need määratlused sarnased, siis siinkohal esitatakse vaid mõned nendest. Doole'i ja Lowe sõnul on segmenteerimine eri tarbijagruppide identifitseerimine sarnaste vajaduste, suhtumise ja käitumise alusel. Sellele järgneb sihtgrupi valik, mille käigus valitakse välja segmendid, millele ettevõtte soovib oma toote suunata. (Doole, Lowe, 2004) Kotleri definitsiooni (2003) kohaselt on segmenteerimine turu jaotamine sarnastest tarbijatest koosnevateks alarühmadeks, mille hulgast valitakse välja sihtgrupid, kellele hakatakse toodet suunama, kasutades asjakohaseid turundus-

meetmeid. Stanton ja Pires (2005) ütlevad, et segmenteerimine on heterogeense turu jaotamine mitmeks segmendiks, millest igaüks on homogeenne erinevate oluliste faktorite poolest.

Segmenteerimise teel jaotavad ettevõtted suure heterogeense turu väiksemateks osadeks, et jõuda efektiivsemalt tarbijateni, kelle vajadustele toode vastab. Kui ettevõtte valib sihtgrupiks vaid kindlad segmendid, pakub see kokkuvõttes tarbijale suuremat väärtust. (Kotler *et al.* 2008) Magistritöö autor on arvamisel, et mida paremini suudab ettevõtte turgu enda brändi silmas pidades segmenteerida, seda lihtsam on hilisema protsessi käigus luua soodne positsioon brändile tarbija teadvuses.

Efektiivseks segmenteerimiseks peab tarbijasegment vastama mitmesugustele kriteeriumitele. Eri autorid on need sõnastanud väikeste erinevustega, järgnevalt on loetletud enam levinud efektiivsuse kriteeriumid (Hollensen 2010).

1. Mõõdetav – segmendi suurus, ostujõud ja profiil peavad olema mõõdetavad, kuid mõne näitaja puhul võib see olla keeruline.
2. Ligipääsetav – on oluline, et turusegmendid, milleni soovitakse jõuda, oleksid kättesaadavad.
3. Oluline/kasumlik – selleks, et turusegmendid oleksid ettevõttele kasulikud, peavad need olema piisavalt suured või kasumlikud.
4. Teostatav – ettevõtte peab olema võimeline välja töötama turundustegevused erinevate turusegmentide tähelepanu saamiseks.

Kotler ja tema kaasautorid on ühe kriteeriumina lisanud sellele loetelule ka eristatavuse. See tähendab, et segmente peab olema võimalik kontseptuaalselt eristada ning need peavad reageerima eri tüüpi turundusprogrammidele erinevalt. (Kotler *et al.* 2008)

Seega kui ettevõtte hakkab turgu eri näitajate alusel segmenteerima, tuleb arvesse võtta, et segmente peaks olema võimalik ülalnimetatud kriteeriumite alusel hinnata (Dalrymple, Parsons 1995). Olukorra muudab keeruliseks aga asjaolu, et puudub ühene viis, kuidas turgu segmenteerida. Ettevõtted peaksid püüdma seda teha eri näitajate alusel. Tabelis 2 on töö autor summeerinud eri autorite (Kotler *et al.* 2008; Burk Wood 2010; VanAuken 2001; Dibb, Simkin 1998) käsitlustes välja toodud näitajad.

**Tabel 2.** Segmenteerimise aluseks olevad peamised näitajad

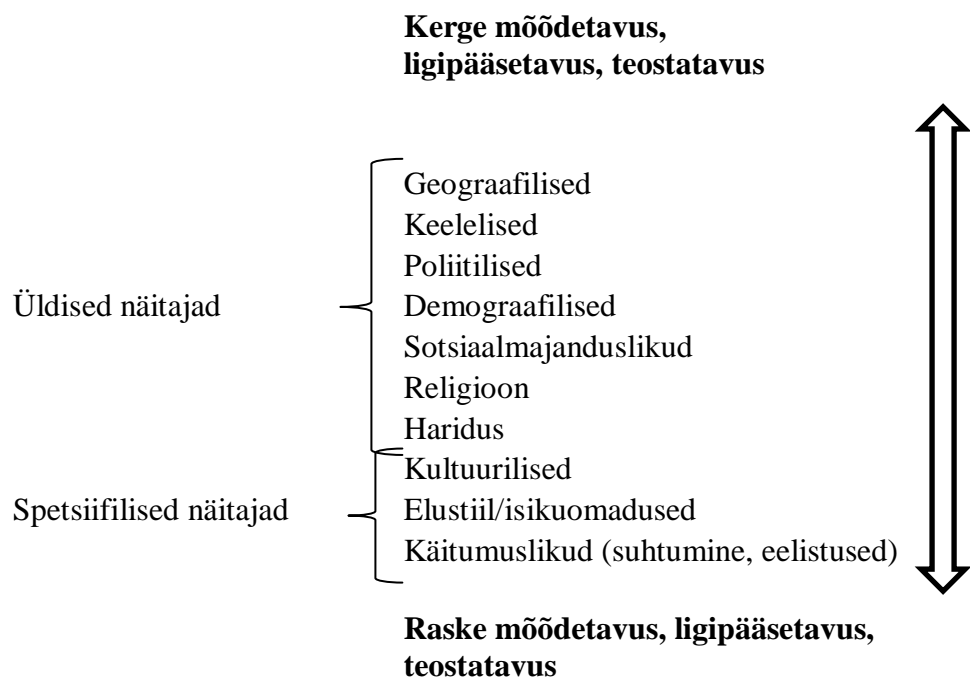
<b>Tarbijat iseloomustavad näitajad</b>	
<b>Demograafilised</b>	Vanus, sugu, perekonna suurus, perekonnaseis
<b>Geograafilised</b>	Riik, rahvus, regioon, linna suurus, kultuuriline eripära, kliima
<b>Sotsiaalmajanduslikud</b>	Sotsiaalmajanduslik staatus, sissetulek, amet, haridus, religioon, rahvus
<b>Elustiil/isikuomadused</b>	Väärtused, huvid, ellusuhtumine, elustiil, eelistused
<b>Tootealased/käitumuslikud näitajad</b>	
<b>Kasutaja staatus</b>	Regulaarne, esmakordne kasutaja, potentsiaalne kasutaja
<b>Hinnatundlikkus</b>	Madala hinna suunitlus, kõrgema hinna ning kvaliteedi/eristumise fookus
<b>Ostukäitumine</b>	Olukord, vajadus, tarbimise määr/sagedus
<b>Tajutav kasu</b>	Toimimine, kvaliteet
<b>Brändi lojaalsus</b>	Lojaalsus, rahulolu, teadlikkus

Allikas: (Kotler *et al.*; Burk Wood; VanAuken; Dibb, Simkin), autori koostatud

Eri autorid on grupeerinud neid näitajaid veidi erinevalt, samas sisuline pool üldjuhul kattub ning erinevus seisneb vaid klassifitseerimises. Näiteks kui võrrelda Kotleri käsitlust Burk Woodi omaga, ilmneb, et tema on koondanud tabelis toodud sotsiaalmajanduslikud ja elustiili näitajad ühe nimetaja alla, käsitledes neid psühograafiliste näitajatena. Samuti ei ole Kotler jaganud kõiki tootealaseid ja käitumuslikke näitajad alarühmadeks, nagu tabelis näha, vaid on käsitletud neid ühe näitajate grupina.

VanAukeni (2001) käsitluses on eraldi välja toodud ka geodemograafilised näitajad. Need kujutavad endast geograafiliste ja demograafiliste näitajate segu, nt tarbijad, kes elavad eksklusiivsetes äärelinnades (Proctor 2000). Kuna segmenteerimisel kasutatakse enamjaolt eri näitajate kombinatsiooni, leiab magistritöö autor, et sellise näitajate rühma eraldi väljatoomisel puudub lisaväärtus, sest eri näitajaid tavatsetakse nagunii kombineerida.

Autor on arvamusel, et mida rohkem näitajaid segmenteerimisel kasutada, seda paremini on võimalik identifitseerida väiksemaid tarbijagruppe. Siinjuures on oluline lisada, et kasutatavad näitajad peavad olema piisavalt olulised, et tagada niivõrd efektiivne segmenteerimine, mis võimaldaks brändi ka paremini positsioneerida. Nagu eespool mainitud, peavad segmenteerimisel kasutatavad näitajad olema hinnatavad teatud kriteeriumite alusel. Joonisel 3 on näha, kuidas on efektiivsuse kriteeriumid ja segmenteerimise näitaja omavahel seotud.



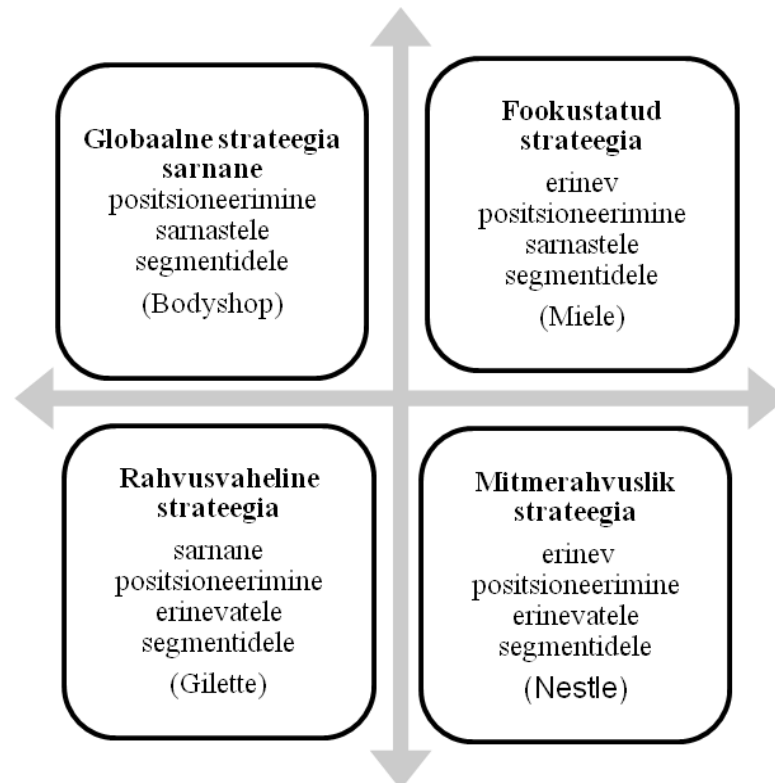
**Joonis 3.** Efektiivsuse kriteeriumite ja segmenteerimise näitajate vaheline seos. Allikas: (Hollensen 2010)

Mis puudutab segmenteerimist rahvusvahelises kontekstis, ollakse arvamusel, et globaliseerumise tõttu ei ole niivõrd suur roll enam geograafilistel teguritel, vaid järjest enam käitumuslikel ja elustiili peegeldavatel näitajatel (Hassan, Craft 2012). Seega kui rahvusvahelisel tasandil on ettevõtte võimalik segmenteerida tarbijaid mitte nende asukoha, vaid pigem teiste näitajate alusel, siis on see ettevõttele suur eelis, kuna see tähendab, et rahvusvahelisel tasandil on võimalik kasutada sarnast turundusstrateegiat, sealhulgas positsioneerimist (Solberg 2002).

Ilmneb, et järjest enam tuntakse vajadust rakendada globaalset turu segmenteerimist ning identifitseerida ja teenindada sarnaseid tarbijaterühmi, kasutades sarnaseid

turundusstrateegiaid, sõltumata riigipiiridest (Cleveland *et al.* 2011). Magistritöö autor on samuti arvamusel, et segmentid, mis on omased mitmetele turgudele, annavad ettevõtetele hea võimaluse luua sarnane brändi/toote positsioon eri maades. Mida rohkem strateegilised eesmärgid ühtivad riigiti, seda lihtsam on neid rakendada.

Hassan ja Craft (2012) on oma uurimuses üksikasjalikult kirjeldanud segmenteerimisel põhinevat strateegilist positsioneerimist, mida on kujutatud joonisel 4.



**Joonis 4.** Segmenteerimisel põhinev brändi strateegilise positsioneerimise maatriks. Allikas: (Hassan, Craft 2012)

Globaalse strateegia puhul püütakse identifitseerida sarnaseid turge, kus nõutakse sama toodet. Segmenteerimisel on võetud aluseks võimalikult palju erinevaid näitajaid (makromajanduslikud, suhtumisel põhinevad ning mikrokultuurilised näitajad). Näiteks arendas The Body Shop oma kosmeetikumidele välja ühtse positsiooni, mis oli suunatud keskkonnateadlikule tarbijale. See ühtne strateegia võimaldas ettevõttel kujundada rahvusvahelisel tasandil välja oma imago sarnase suhtumise ja käitumismustritega tarbijate hulgas. (Douglas, Craig 1995)

Fookustatud strateegia korral soovitakse leida sarnased segmendid eri riikides. Aluseks võetakse mikrokultuurilised (keel, religioon, rahvuslus) ja käitumuslikud näitajad. Näiteks on Miele tooted väga vastupidavad, kuid suhtumine sellesse Ameerikas ja Euroopas on erinev: eurooplased hindavad vastupidavust, kuid ameeriklased soovivad vaheldust erineva disaini ja stiilide näol. Seega võttis Miele kasutusele fookustatud strateegia. See tähendab, et turundades samu tooteid, keskendus ettevõtte nii Ameerikas kui ka Euroopas samadele segmentidele, kuid positsioneeris tooteid erinevalt. (Hassan, Craft 2012)

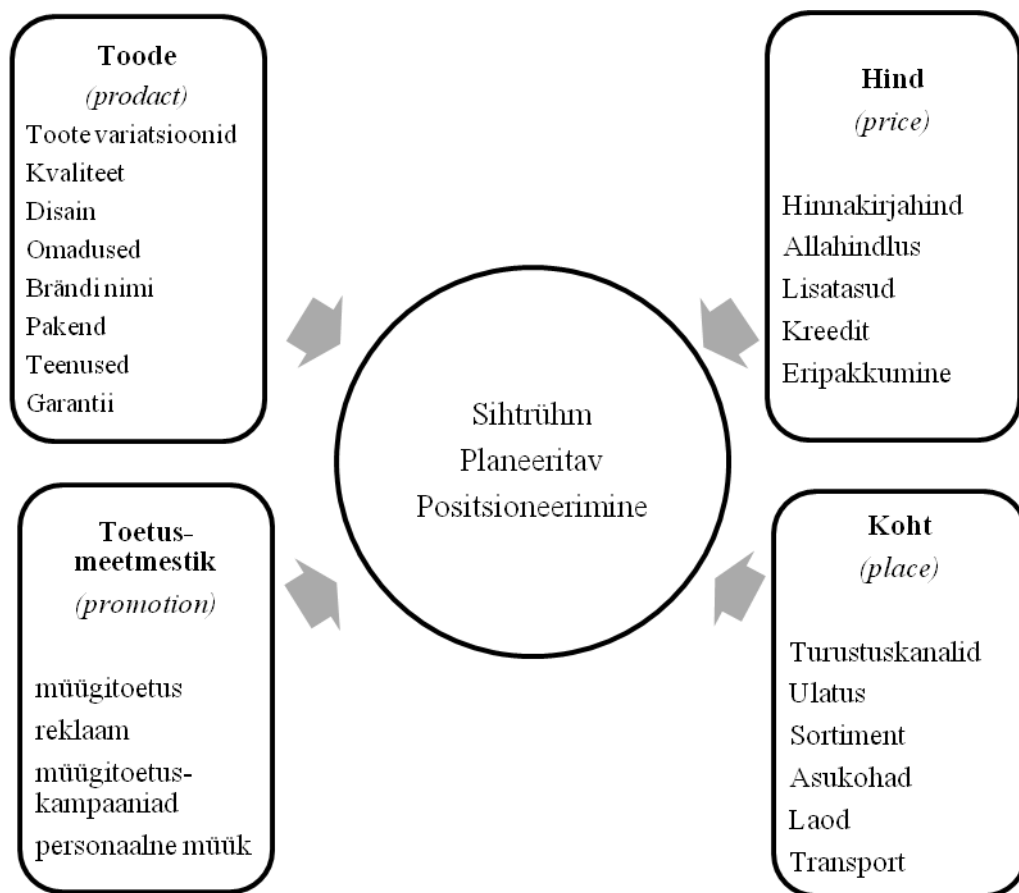
Rahvusvahelise strateegia puhul on sihtgrupiks erinevad segmendid, mis paiknevad eri riikides, kuid mille esindajad soovivad sama toodet. Segmenteerimisel lähtutakse geodemograafilistest ja käitumuslikest teguritest. Näitena võib tuua žiletiterade tootja Gillette'i – raseerimine on inimeste primaarne vajadus, mida tuntakse eri segmentides. Seega rakendatakse sarnast positsioneerimist erinevatele segmentidele. (Hassan, Craft 2012)

Mitmerahvusliku strateegia puhul rõhutatakse erinevaid segmente, mis vajavad erinevat toodet, seejuures on määravaks toote omadustega seotud brändi lojaalsus. Sellise strateegia kasutamine on üldjuhul õigustatud vaid siis, kui turule sisenetakse tootega, mis on mõeldud erinevatele segmentidele. Näiteks kui Nestle hakkas turustama oma lahustuvat kohvi, siis ettevõtte andis endale aru, et kohvikultuur on riigiti niivõrd erinev, mistõttu lähtuti toote positsioneerimisel nii riigi kui ka segmentide eripärast. Turule sisenemisel see strateegia toimib, kuid hiljem, kui on loodud juba mingi positsioon, peab ettevõtte laienemise eesmärgil kasutama uut strateegiat. (Hassan, Craft 2012)

Olles läbi töötanud eri autorite käsitlused segmenteerimise kohta, leiab töö autor, et turu segmenteerimine võimaldab mõista sügavamalt kliendi vajadusi ja tarbimisstiili, arendada välja kliendi vajadustele vastavaid lahendusi, suunata ressursse tasuvamatele segmentidele, luues sealjuures olulise eelduse toimiva brändipositsiooni kujundamiseks.

### 1.3. Turundusmeetmestiku kasutamine toote turupositsiooni arendamisel

Kui ettevõtte on välja töötanud selge positsioneerimisstrateegia, tuleb järgmise etapina koostada turundusplaani valitud positsiooni toetamiseks (Brooksbank 1994). Turundustegevused võivad hõlmata mitmeid elemente. Kotler on turunduselemendid jaganud nelja rühma, mida nimetatakse 4P-turundusmudeliks. Need elemendid on *product*, *price*, *promotion* ja *place*, mis on välja toodud joonisel 5. (Kotler, Armstrong 2012). Need on strateegilised vahendid, mis võimaldavad ettevõttel defineerida sihtgrupi jaoks oma toodet (Brooksbank 1994).



**Joonis 5.** 4P turundusmeetmestik. Allikas: (Kotler *et al.* 2008)

Esimeseks elemendiks on toode (*product*), mis hõlmab lisaks tootele ja selle omadustele mitmeid muid tegureid, nagu garantii ja tootega seotud teenus. Toote elementideks, mis võimaldavad tarbijal toodet identifitseerida, on kindlasti ka brändi nimi, samuti pakend,

sest teatud toodete puhul võib pakend olla tarbija jaoks märkimisväärseks seoseks tootega (Pan 2005).

Hinna (*price*) alla käib kogu tootega seotud hinnapoliitika, sh allahindlused, eripakkumised ja järelmaksuvõimalus (Kotler *et al.* 2008). Hind on tarbija silmis väga oluline tegur ostuotsuse tegemisel. Kõik hinnapoliitika tegurid, nagu allahindlused ja eripakkumised, on üsna levinud vahendiks klientide meelitamisel (Pan 2005).

Kõige olulisemaks turunduselemendiks positsioneerimisstrateegia rakendamisel peetakse toetusmeetmestikku (*promotion*), mis võimaldab edastada toote positsiooni sihtgrupile, ning seda toetavad ülejäänud elemendid (Jansson, Hasselgren 2008). **Koha** (*place*) all on mõeldud mitmeid ettevõtte tegevusi, millega tehakse toode tarbijale kättesaadavaks, nt turustuskanalid, asukoht, transport (Kotler *et al.* 2008).

4P turundusmudelit on palju kritiseeritud, kuna sealt puuduvad mitmed olulised toimingud. Siinkohal on autor arvamusel, et pole oluline, mitmest P-st ettevõtte turundustegevus koosneb, pigem on oluline, et see toetab turundusstrateegiaid, mis aitavad ettevõttel edu saavutada. Lisaks on seda mudelit kritiseeritud selle pärast, et see lähtub müüja, mitte ostja seisukohast. Seega võiks 4 P-d asendada 4 C-ga, mis peegeldavad neid elemente tarbija vaatenurgast: *customer solution* (tarbija saadav väärtus), *customer cost* (kulutused tarbijale), *convencience* (mugavus), *communication* (teave) (Kotler, Armstrong 2001). Autor nõustub selle kriitikaga, sest isegi kui ettevõtte lähtub oma tegevuses pigem 4P turundusmudelist, siis alati on soovitatav vaadata nendele elementidele ka kliendi seisukohast – on ju turundustegevuse eesmärgiks positsiooni loomine tarbija teadvuses.

Rahvusvahelise turunduse kontekstis saab turule sisenemisel rääkida kahest strateegiast: kohandamisest ja standardiseerimisest. Mõlemad strateegiad on seotud ettevõtte turundusmeetmestikuga ning sellega, mil määral peab kohandama või standardiseerima toodet, hinda, kohta ja turundustegevust. (Doole, Lowe 2004) Väga harva kasutatakse kõikide turundusmeetmestiku elementide korral vaid ühte strateegiat. Tavaliselt neid kombineeritakse, rakendades ühtede elementide korral kohandamist ja teiste elementide korral standardiseerimist. Näiteks on üldjuhul hinda lihtsam kohandada mingi spetsiifilise turu jaoks, samas kui toodet on tunduvalt raskem kohandada, mistõttu



kasutatakse sel juhul pigem standardiseerimist. Joonisel 6 esitatud skaalalt on näha, milliseid elemente on lihtsam kohandada ja milliseid lihtsam standardiseerida.



**Joonis 6.** Peamised turundusmeetmestiku elemendid. Allikas: (Brooksbank 1994).

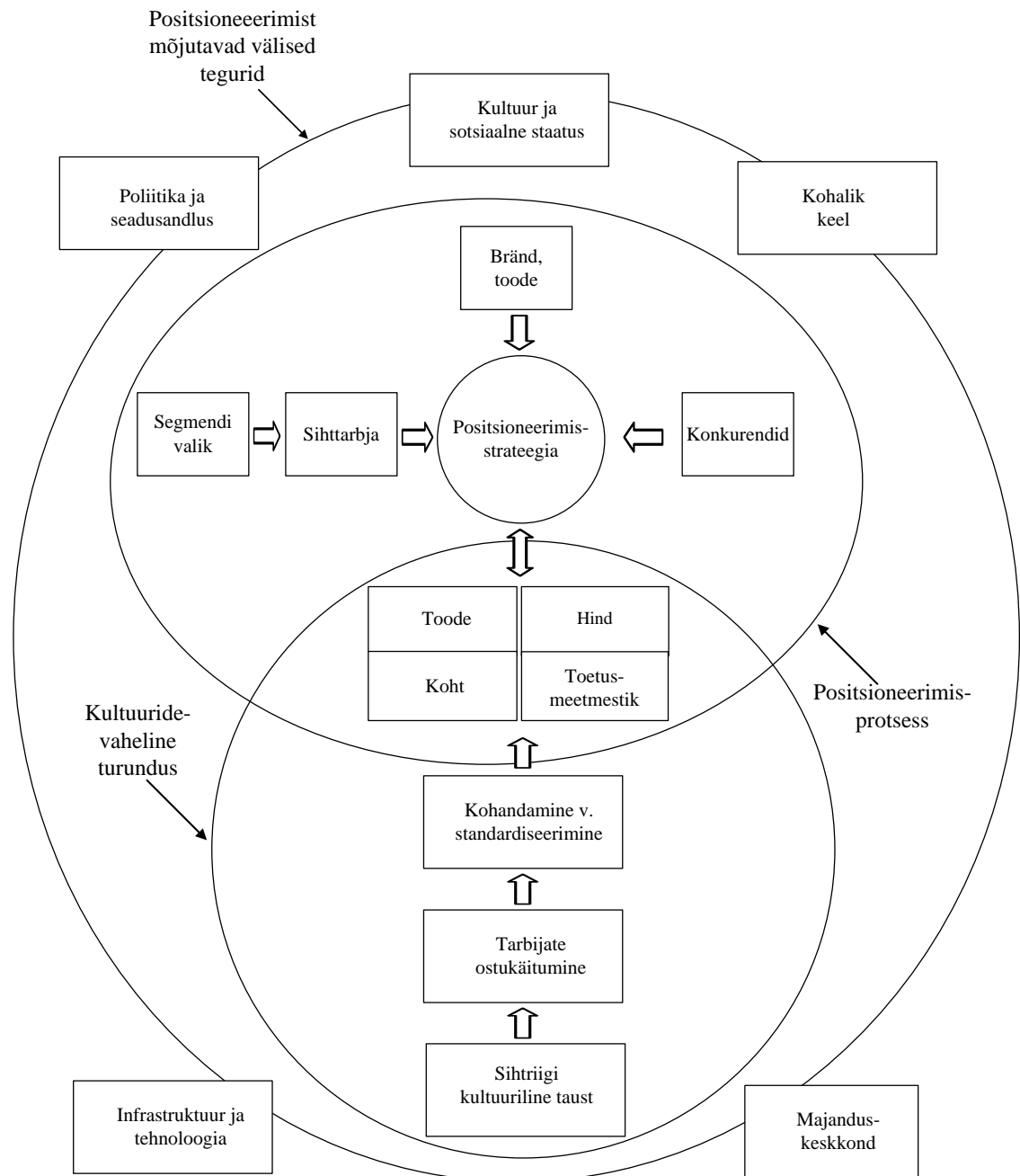
4P turundusmeetmestik on strateegiline vahend positsioneerimisstrateegia rakendamiseks (Jansson, Hasselgren 2008). Toote positsioon kirjeldab olukorda kindlal ajahetkel, kuid seda on võimalik turundustegevuste abil muuta. Kasutades erinevaid turundusmeetmestikke ja tehes strateegilisi otsuseid, on alati võimalik toote positsiooni tarbija peas kujundada. (Baack *et al.* 2013) Niisamuti on magistritöö autor arvamusel, et sama käib ka brändi kohta ning brändi turupositsioon ja turundustegevused on omavahel väga tihedalt seotud, kuna soovitud positsiooni loomine tarbija teadvuses määrab paljuski ära selle, milliseid turundustegevusi kasutada, samas erinevad turundustegevused aitavad omakorda saavutada ja tugevdada positsiooni. Seega on brändi positsioneerimine väga oluline etapp detailse turundusmeetmestiku loomisel.

Ettevõtted, kes tegutsevad rahvusvahelisel turul, seisavad silmitsi tarbijatega, kellel on erinev kultuuriline taust. Selleks, et 4P turundusmeetmestik harmoneeruks eri riikide tarbijatega, tuleb mõista, kuidas kultuur mõjutab tarbijate reaktsiooni, samuti tuleb tunda kohalikke traditsioone, kultuurilisi eelistusi ja käitumist (Pan 2005). Joonisel 8 on esitatud põhilised positsioneerimisega seotud STP protsessi ja 4P meetmestiku elemendid ning on kujutatud kokkuvõtlikult, kuidas positsioneerimisstrateegia valik ja sihtturu kultuuriline taust mõjutavad ettevõtte turundustegevust.

Joonisel 7 on näidatud, kuidas brändi positsioneerimise protsess ja kultuuridevaheline turundusprotsess on integreeritud turundusmeetmestikuga. Turundusmeetmestik on strateegiline vahend positsioneerimisstrateegia elluviimiseks, samas on see ettevõtte jaoks ka väga oluline tööriist, mille elemente tuleb sihtriigi kultuurilisest taustast lähtudes kas kohandada või standardiseerida. Seega autori arvates mõjutab kultuur suurel määral tarbijat ja tema ostukäitumist, mis kokkuvõttes tähendab, et see on ka üheks väga oluliseks rahvusvahelise positsioneerimisprotsessi mõjutajaks. Kogu

turundusmeetmestikku, segmenteerimist, sihtgrupi valikut, positsioneerimisprotsessi, kultuurilist tausta ja tarbijate käitumist mõjutab omakorda viis välistegurit: kultuuriline ja sotsiaalne staatus, kohalik keel, poliitika ja seadusandlus, infrastruktuur ja tehnoloogia ning majanduslik keskkond.

Kõik eelnevates lõikudes käsitletud teemad on omavahel tugevalt seotud. Positsioneerimisprotsessi käigus läbitakse mitmed etapid ning valitakse positsioneerimisstrateegia.



**Joonis 7.** Rahvusvahelise positsioneerimisprotsessi koondjoonis. Allikas: (Jansson, Hasselgren 2008; Baack *et al.* 2013), autori koostatud

Valitud strateegia peab rõhutama neid brändi omadusi, mis on valitud segmendile olulised, sealjuures peab eristuma konkurentide omadest. Seejärel tuleb valitud positsioneerimisstrateegiat väljendada ja tugevdada, kasutades turundusmeetmestiku elemente. Turundusmeetmestiku rakendamisel peab ettevõtte valima kas kohandamis- või standardiseerimisstrateegia, mida omakorda mõjutab tarbijate kultuuriline taust.

## **2. TARMEKO LPD OÜ TURUPOSITSIOONI ARENDAmine HIINAS**

### **2.1. Empiirilise analüüsi meetodid ja Tarmeko LPD OÜ tutvustus**

Magistritöö uurimismeetodiks on juhtumiuuring. Juhtumiuuring on laialdaselt kasutatav kvalitatiivne uurimismeetod, mille käigus tuginetakse nii andmete kogumisel kui ka analüüsimisel kindlatele teoreetilistele alustele (Yin 2009). Juhtumiuuringu peamine eesmärk on uurimisobjekti kirjeldamine, mõistmine, ennustamine ja/või kontrollimine. Kõige olulisem on aga kõikide nende protsesside sügavuti mõistmine, mis tähendab, et uuringu tegija põhiülesanne on näha kogemuse käigus saadud info põhjal seoseid ja mõista nende tähenduslikkust. (Woodside, Wilson 2003) Juhtumiuuringu korral kasutatakse andmekogumiseks peamiselt intervjuud, kuid ka dokumendivaatlust või osalusvaatlust (Yin 2009).

Intervjuu on kõige sagedamini kasutatav andmekogumisviis nii kvantitatiivse kui ka kvalitatiivse uuringu korral. See meetod võimaldab kvalitatiivse juhtumiuuringu korral saada intervjueeritavalt infot tema arvamuse, tunnete, kogemuste ning suhtumise kohta. Tavapäraselt kasutatakse kas struktureeritud või struktureerimata intervjuud. Esimesel juhul on koostatud konkreetne küsimustik, teisel juhul kogutakse infot pigem vaba vestluse vormis. (Bryman, Bell 2011) Lisaks on võimalik kasutada poolstruktureeritud intervjuud, mis tähendab, et intervjuerija on valmistanud ette küsimused või märksõnad, mis peaksid katma huvipakkuvad teemad, ning küsitlus toimub kahe poole vastastikuse suhtluse käigus. Samuti võib intervjuerija küsida intervjueeritavalt jooksvalt lisaselgitusi, mille vajadus tuleneb intervjueeritava vastustest. (Galletta 2012)

Juhtumiuuringu käigus kasutatakse lisaks nii osalus- kui ka dokumendivaatlust, mille abil kogutakse andmeid inimeste, erinevate protsesside ja kultuuri kohta. Osalusvaatlus on protsess, mille käigus on uurijal võimalus jälgida kõrvalt uuritavate isikute tegevusi ning osaleda ise nendes tegevustes. Samas peab uurija suutma end ka protsessist

taandada, et seda objektiivselt kõrvalt näha ja hiljem kajastada. (Kawulich 2005) Dokumendivaatluse kasulikkus seisneb aga selles, et sageli sisaldavad dokumendid ülevaatlikku infot uuritava teema kohta, mida ei ole võimalik muu andmekogumise käigus teada saada. Siinjuures on mõeldud dokumente, mis ei ole koostatud uuringu eesmärgil või uurija palvel. Dokumendivaatlus võimaldab uuritavat teemat ja objekte paremini mõista ning aitab seejärel teisi uuringu käigus kogutud andmeid efektiivsemalt hinnata (Miles *et al.* 2014).

Kuna magistritöö seisukohalt vajalik teave põhineb olulisel määral vaatlusaluse ettevõtte ja koostööpartnerite senisel kogemusel, pidas töö autor juhtumiuuringut sobilikuks uurimismeetodiks. Intervjuu ja küsimustike abil oli võimalik koguda infot, mille alusel saab anda Tarmeko LPD OÜ-le soovitusi mööbli turupositsiooni arendamiseks Hiinas. Andmete kogumiseks viidi läbi struktureerimata intervjuu, ettevõttesisene dokumendivaatlus ja osalusvaatlus. Samuti kasutati veebiküsimustikku, et saada ettevõtte koostööpartneritelt hinnang Tarmeko LPD OÜ mööblibrändide omadustele ja Hiina tarbijate bränditeadlikkusele võrdluses konkurentidega.

Selleks, et koguda teavet, mille põhjal saaks anda Tarmeko LPD OÜ-le soovitusi turupositsiooni arendamiseks Hiina turul, hõlmas uurimistöö järgmist:

- struktureerimata intervjuu Tarmeko LPD turundusjuhi Triinu Löövega (vt tabel 3);
- küsimustik, millele vastas Hiina ettevõtte Skanvea juht, kes on Tarmeko Kidsi brändi edasimüüja Pekingis (vt tabel 3);
- küsimustik, millele vastas Hiina koostööpartneri Orientas esindaja (vt tabel 3);
- ettevõttesisene dokumendivaatlus;
- Hiina mööblituru, tarbijate ostukäitumise ning sihtturu keskkonna ja eripära uurimine erinevate andmebaaside põhjal.

**Tabel 3.** Andmekogumine juhtumiuuringu tarbeks

	<b>Andmekogumisviis</b>	<b>Aeg</b>	<b>Koht</b>
<b>Tarmeko LPD OÜ turundusjuht (Triinu Lööve)</b>	Struktureerimata personaalsed intervjuud	Ajavahemikus detsember 2015 kuni märts 2016	Tartu
<b>Skanvea (David Zhou)</b>	Veebikeskkonnas loodud küsimustik, mille saatis edasimüüjale turundusjuht lingina e-kirja teel	9. märts 2016	Peking
<b>Orientas (Xiaofei Feiyingchao)</b>	Veebikeskkonnas loodud küsimustik, mille saatis edasimüüjale turundusjuht lingina e-kirja teel	11. märts 2016	Peking
<b>Tarmeko LPD OÜ (töö autor Mairo Kooser)</b>	Dokumendivaatlus: Tarmeko LPD OÜ ettevõttesisesed dokumendid, kirjavahetus Hiina koostööpartneritega	Oktoober 2015 kuni märts 2016	Tartu
<b>Tarmeko LPD OÜ (töö autor Mairo Kooser)</b>	Osalusvaatlus: autor on kaasatud Tarmeko LPD OÜ Hiina turule sisenemise protsessi (osalemine Hiina visiitidel, tegevuskava väljatöötamine)	Oktoober 2015 kuni märts 2016	Tartu

Allikas: autori koostatud

Struktureerimata personaalne intervjuu ettevõtte turundusjuhi Triinu Löövega andis hea ülevaate ettevõtte senistest tegevustest Hiina turul. Lööve kirjeldas ettevõtte turundustegevusi, samuti seda, kuidas ja mille alusel plaanitakse Tarmeko mööblibrände Hiinas positsioneerida. Saadud info salvestamiseks tegi töö autor intervjuu käigus märkmeid.

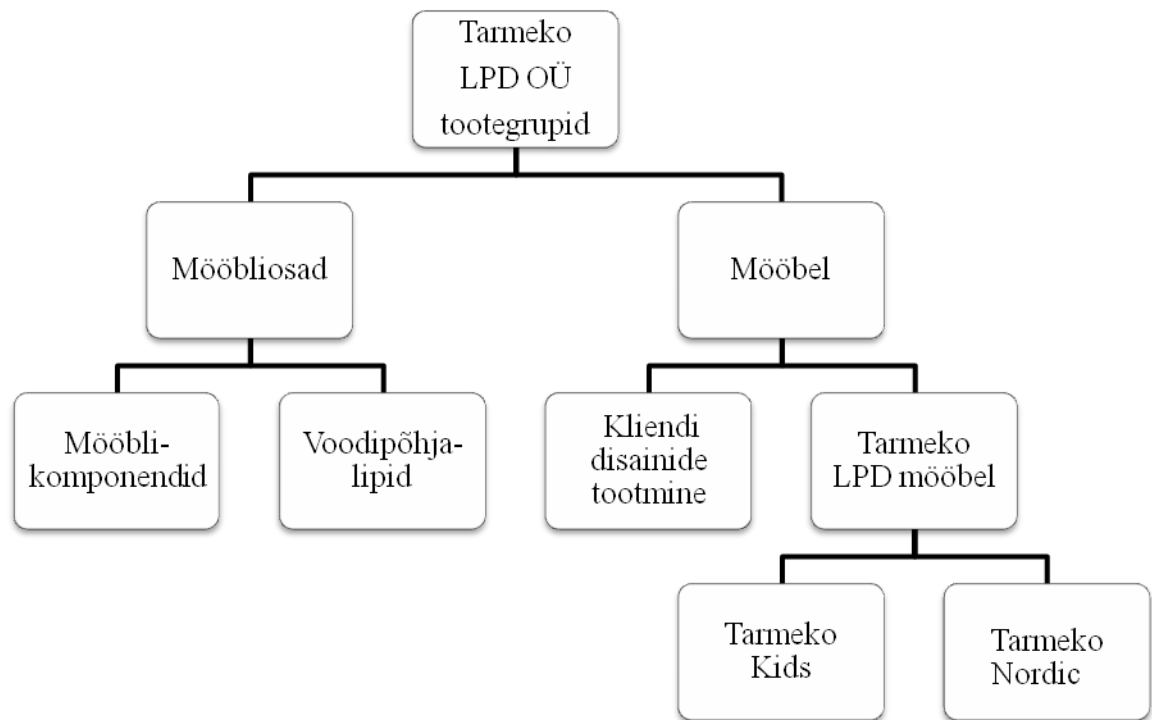
Uurimistöö tarbeks saadeti küsimustik Tarmeko LPD OÜ Hiina koostööpartneri Orientase esindajale ja sealse lastemööbliketi Skanvea juhile (vt lisa 1). Küsimustik koosnes üheksast küsimusest, millest kuuele sai vastata hinnanguga skaalal 1–9 ning

millest kolm eeldasid vabas vormis vastamist. Hinnangute kodeerimine andis võimaluse asetada Tarmeko LPD OÜ brandid positsioneerimiskaardile ja teadvustada, kus need paiknevad ettevõtte edasimüüja ja koostööpartneri teadvuses võrdluses konkurentidega. Küsimustik Tarmeko Kidsi brändi kohta saadeti ettevõtte Skanvea juhile David Zhoule ning Tarmeko Nordicu brändi kohta ettevõtte Orientas esindajale Xiaofei Feiyingchaole.

Magistritöö käigus tehtud juhtumiuuringu käigus analüüsitakse näidisettevõtte Tarmeko LPD OÜ kogemusi senisel tegutsemisel Hiina turul ning antakse soovitusi Tarmeko omatoodete turupositsiooni arendamiseks.

Tartumaal asuv Tarmeko mööblitööstus sai alguse sõjajärgsel ajal artellist Puit, millest kasvas välja samanimeline mööblivabrik (1956–1960), kus töötas 300 inimest. 1969. aastal loodi Tartu Mööblikombinaat, kus töötas tippajal 1400 inimest. 1980-ndate lõpus ühines Tartu Mööblikombinaat Metsakombinaadiga ja tekkis kontsern nimega Tarmeko, millest hiljem sai riigiettevõtte, kuid see erastati 1992. aastal. Tarmeko allüksused muudeti 2005. aastal iseseisvateks ettevõteteks, milleks on OÜ Tarmeko Pehmemööbel, Tarmeko LPD OÜ, AS Tarmeko Spoon, OÜ Tarmeko Metall ja OÜ Tarmeko KV(Tarmeko LPD OÜ äriplaan ... 2010)

Tarmeko LPD OÜ põhineb Eesti kapitalil (Tarmeko LPD OÜ kvaliteedikäsiraamat 2015). Ettevõtte on spetsialiseerunud liimitud ja painutatud vineerist detailide ehk mööbliosade tootmisele (Tarmeko LPD OÜ tootegrupid on toodud joonisel 8). Tooteid turustatakse erinevatele peamiselt Euroopas asuvatele mööblitööstustele. Tarmeko LPD OÜ mööblitootjatest partnerid pakuvad oma sortimendis mööbliesemeid, põhiliselt puhketoole ja toole, mille disain nõuab painutatud puitdetalle. Allhanketooteid valmistatakse tellija etteantud disaini ja jooniste alusel. Alates 2012. aastast on Tarmeko LPD OÜ võtnud suuna suurendada terviklike mööbliesemete osakaalu kogutoodangus, st põhitähelepanu pööratakse omatoodete disainile ja arendusele. (Tarmeko LPD OÜ äriplaan ... 2010)



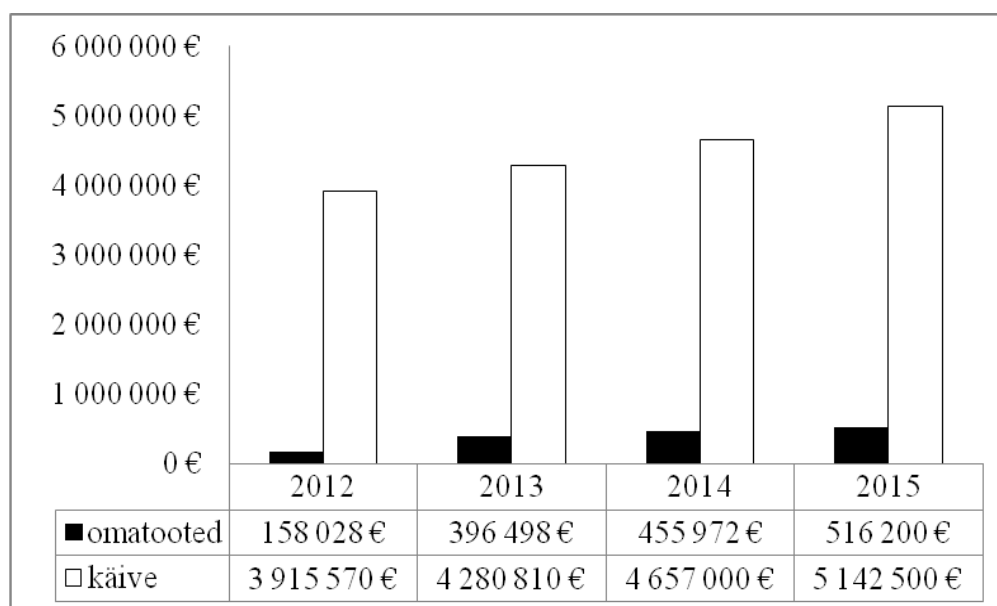
**Joonis 8.** Tarmeko LPD OÜ tootegrupid. Allikas: autori koostatud

Tarmeko LPD OÜ visiooniks on luua aegumatut kuju ja vormi, toetudes pikaajalistele kogemustele ning uuenduslikele disainilahendustele. Ettevõtte strateegilised eesmärgid on järgmised (Tarmeko LPD OÜ äriplaan...2010):

- oma brändide arendamine ja nende seeriatootmise käivitamine;
- turuosa kasvatamine sissetöötatud eksporditurgudel;
- Tarmeko brändide pakkumine uutele turgudele, arvestades sihtturgude eripära;
- kasumlikkuse kasvatamine läbi efektiivsuse (investeeringud ja töökorraldus).

Omatoodangu loomise ja seeriatootmise käivitamise ning väärtusahelas lõpptarbijale lähemale liikumise tulemusena on omatoodete müük 2015. aastal (516 200 eurot) kasvanud 2012. aastaga (158 028 eurot) võrreldes üle kolme korra (vt joonis 9), samas osakaal kogukäibest moodustab 2015. aastal ainult 10%. 2016. aastal on Tarmeko LPD OÜ seadnud eesmärgiks oma brändide osakaalu suurendamise 20%-ni kogukäibest (Tarmeko LPD OÜ 2016. aasta eelarve, 2015).





**Joonis 9.** Tarmeko LPD OÜ käive ja omatoodangu osakaal aastatel 2011–2015. Allikas: (Tarmeko LPD OÜ andmebaasid 2016), autori koostatud

Tarmeko LPD OÜ jaoks on oluline keskkonnakaitse ja materjalide kvaliteet. Seetõttu hangib Tarmeko kõik materjalid keskkonnateadlikest allikatest. Lisaks kannavad ettevõtte tooted märki FSC ©C116426, mis näitab, et kasutatav puitmaterjal on majandatud sotsiaalselt õiglaselt ja keskkonnasäästlikult. Tarmeko kvaliteedikontrollisüsteem reguleerib sisemist kontrolliprotseduuri ja lähtub ettevõtte kvaliteedikäsiraamatust. Ettevõtte katsetab mööbli vastavust mehaanilistele ohutusnõuetele Tallinna Tehnikaülikooli laboris ja Rootsi laboris. Tarmeko LPD OÜ jaoks on oluline, et tooted oleksid ohutud ja kvaliteetsed (Tarmeko kodulehed 2016).

Praeguseks on Tarmeko LPD OÜ välja arendanud kaks omatoodete brändi: Tarmeko Kids ja Tarmeko Nordic. Tarmeko Kidsi kaubamärgi alla kuuluv mööbel on mõeldud väikelastele. Tooted on valmistatud vormpressitud kasevineerist ja spoonist. Toodete disainimisel on mõeldud eelkõige lastele, võttes arvesse nende vajadusi ja soove. Mööbel on praktiline, samas ka mänguline ja tänu sellele sobivad need kollektsioonid nii kodudesse kui ka lasteaedadesse. Tootevalikust leiab Eesti ja Taani disainerite poolt spetsiaalselt lastele disainitud toole, laudu, taburette, nagsid ning diivaneid. Viimistlusvahendina kasutatakse lapsesõbralikke lakke ning peamine eesmärk on tagada toote ohutus. (Tarmeko Kidsi koduleht 2016)

Tarmeko Nordicu tootesarju läbib üks joon, mis kajastab ühelt poolt kasespooni kui looduslikku materjali ning teisalt Tarmeko LPD OÜ aastatepikkusi kogemusi ja oskusi liimitud ja painutatud spoonist mööbli tootmisel. Tarmeko Nordicu bränd hõlmab erinevaid toole (nt puhke-, söögi- ja kontoritoolid) ja laudu (nt söögi-, nõupidamis- ja diivanilauad). Mööbel on mugav, funktsionaalne, ergonoomiline, ruumikokkuhoidlik, moodne, eristuv ja kergesti monteeritav. (Tarmeko Nordicu koduleht, 2016)

Mõlemat Tarmeko brändi iseloomustab mugav ja ajatu vorm ning uuenduslik põhjamaine disain, mida on võimalik kasutada eri keskkondades. Väga olulisteks märksõnadeks on keskkonnasäästlik tootmine ning ISO standardi järgimine nii materjali valikul kui ka lõpptoote kvaliteedikontrollis, mis tagab toote kvaliteedi. Tootmistehnoloogiat ja toodete disaini täiendatakse pidevalt. Tarmeko LPD OÜ kasutab toor- materjalina vineeri, mis on aegumatu iluga materjal ning rohkem moes kui kunagi varem. Praeguste disainisuundumuste kohaselt on loodussõbralik ja naturaalse väljanägemisega toode väga hinnatud. Nn pehme väljanägemisega painutatud vorme eelistatakse tihti sirgjoonelisele vormile. Üha enam kasutatakse erinevaid kattespoone. (Tarmeko kodulehed 2016)

Tarmeko on Tartus asuv mööblitööstusettevõte, mille peamiseks toodanguks on liimitud ja painutatud vineerist mööblidetailid ja mööbel. Suurema osa toodangust moodustavad allhanketooted, kuid viimastel aastatel on seatud eesmärgiks suurendada omatoodangu osakaalu. Omatooteid eksporditakse peamiselt Rootsi, Saksamaale, Leetu, Soome ja Taani, aga ka USA-sse ja Singapuri. Omatoodangu müüginähtavuse suurendamiseks sisenes ettevõtte Hiina turule, mis on sihtturuna Tarmeko jaoks uus ja tundmatu. Ettevõtte soovib oma toodete turupositsiooni Hiinas arendada, mistõttu on vajalik uurida Hiina sihtturu eripära ja anda soovitusi Hiina turul edu saavutamiseks.

## 2.2. Hiina turu kontekst ja Tarmeko mööblibrändide sobitus sellega

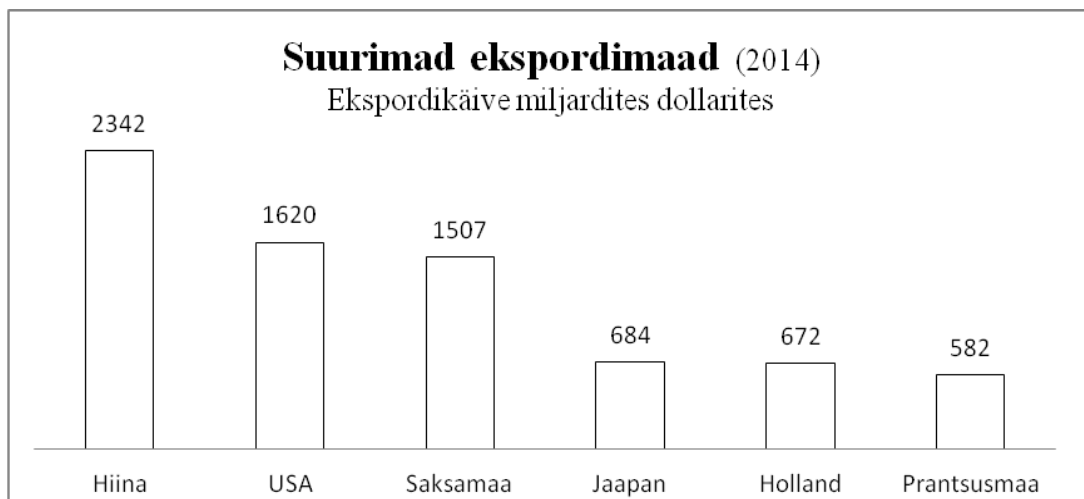
Majanduskasvu aeglustumine Euroopas ja Ameerikas paneb ettevõtteid järjest enam otsima uusi kohti, kuhu laieneda. Võttes arvesse praeguseid kasvunäitajaid, saab Hiinast tõenäoliselt 2029. aastaks maailma suurima majandusega riik (Hansen, Larsen 2013).

**Tabel 4.** Hiina majandusnäitajad (2012–2015, projektsioon 2016)

	2012	2013	2014	2015	2016*
Sisemajanduse kogutoodang (% kasv)	7,7	7,7	7,3	6,8	6,5
Inflatsioon (% kasv)	2,6	2,6	2,0	1,5	1,5
Interneti kasutamine (milj.)	530	583	630	671	708

Allikas: Euromonitor 2016; \* – prognoos

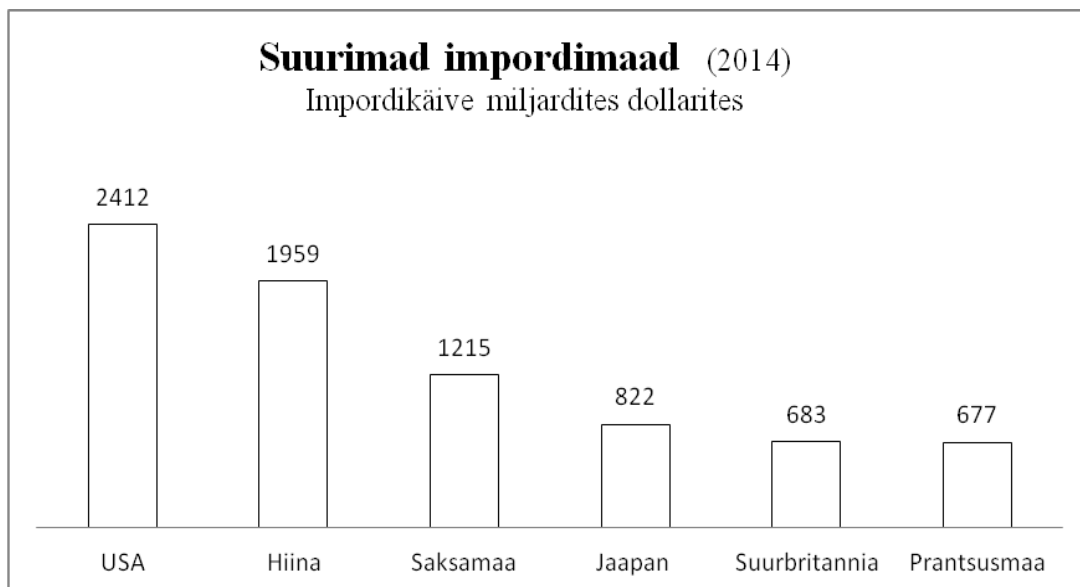
Tabelist 3 on näha, et 2016. aastal aeglustub Hiina majanduskasv jätkuvalt. Euromonitori andmetel loodab Hiina valitsus, et stiimulite pakett aitab tasakaalustada hetkelist aeglustumist. Kodumaine nõudlus on peamine ergutaja. Kasv teenuste sektoris tasakaalustab investeeringute ja ekspordi vähenemist. Praegu on Hiina erasektori võla-koorem maailma suurim. SKP reaalne kasvumäär langeb 2020. aastaks 6%-ni aastas. (Euromonitor 2016) Hoolimata majanduskasvu ja ekspordi hetkelisest langustrendist on Hiina siiski maailma suurim ekspordimaa, edestades USA-d ja Saksamaad (vt joonis 10). Hiina eksport on kasvanud kiire tempoga: 327 miljardilt dollarilt 2002. aastal 2341 miljardi dollarini 2014. aastal. Hiina kaupade eksport moodustab 12% kogu maailma ekspordist. (Statista 2016) 2015. aastal langes Hiina ekspordikäive 2,8% võrra (HKTDC ... 2016).



**Joonis 10.** Kuus suurimat ekspordiriiki maailmas. Allikas: (Statista, WTO 2016), autori koostatud

Hiina peamised ekspordiartiklid on mehaanilised ja elektroonilised tooted, mis moodustavad 41% koguekspordist, samuti kõrgtehnoloogilised kaubad, mille osakaal on 20%. Tööstuskaupade, nt riiete, tekstiili, jalatsite, mööbli, plasttoodete ja keraamika osakaal on 16%. Hiina peamised ekspordipartnerid on Ameerika Ühendriigid (18% koguekspordist), Hong Kong (15% koguekspordist) ja Euroopa Liit (16% koguekspordist). (Database Trading Economics 2016)

Hiina on USA järel maailma suurim kaupade importija (vt joonis 11). Alates 2004. aastast (327 miljardit) kuni 2014. aastani (1959 miljardit) on kasv olnud 3,5-kordne. Vahepeal, majanduskriisi aastal (2009) toimus 10% langus, kuid pärast seda on kuni 2014. aastani import kasvanud. (Statista 2016) 2015. aastal on Hiina impordi kasv langenud 14,1% (HKTDC ... 2016). Kuigi 2015. aastal vähenes imporditavate kaupade käive, on pikemat perioodi vaadates kasv märkimisväärne. Autori arvates on selle põhjuseks riigi sisetarbimise kasv, mis nõuab suuri ressursse, nt naftat ja gaasi, teisi toormaterjale ning samuti puitu. Kõike seda on Hiinal endal vähe, arvestades elanikkonna vajadusi. Näiteks ostavad hiinlased Euroopast kokku kase-, männi- ja pöögipalki, et vastata puidust toormaterjali nõudlusele. Ka Lätis ja Eestis on selleks loodud ettevõtted ja tarneahelad, mis hangivad Hiina tarbeks toormaterjali. Nende tegevus hõlmab kõike alates metsa kokkuostust ja sadamasse viimisest ning lõpetades selle transpordiga Hiina.



**Joonis 11.** Kuus suurimat impordiriiki maailmas. Allikas: (Statista, WTO 2016), autori koostatud

Hiina peamiseks impordiartikliteks on mehaanilised ja elektroonilised tooted, mis moodustavad 34% koguimpordist, samuti kõrgtehnoloogilised kaubad, mille osakaal on 23%. Hiina on üks suurimaid tarbimisriike maailmas, mistõttu on seal suur nõudlus toornafta järele – toornafta moodustab 6% koguimpordist. (Database Trading Economics 2016) Hiina peamiseks impordipartneriteks on Euroopa Liit (12% koguimpordist), ASEAN-i maad (Tai, Indoneesia, Malaisia, Singapur ja Filipiinid) (12% koguimpordist), Lõuna-Korea (10% koguimpordist) ning Jaapan, Taiwan ja USA (igaüks 9% koguimpordist) (Database Trading Economics 2016).

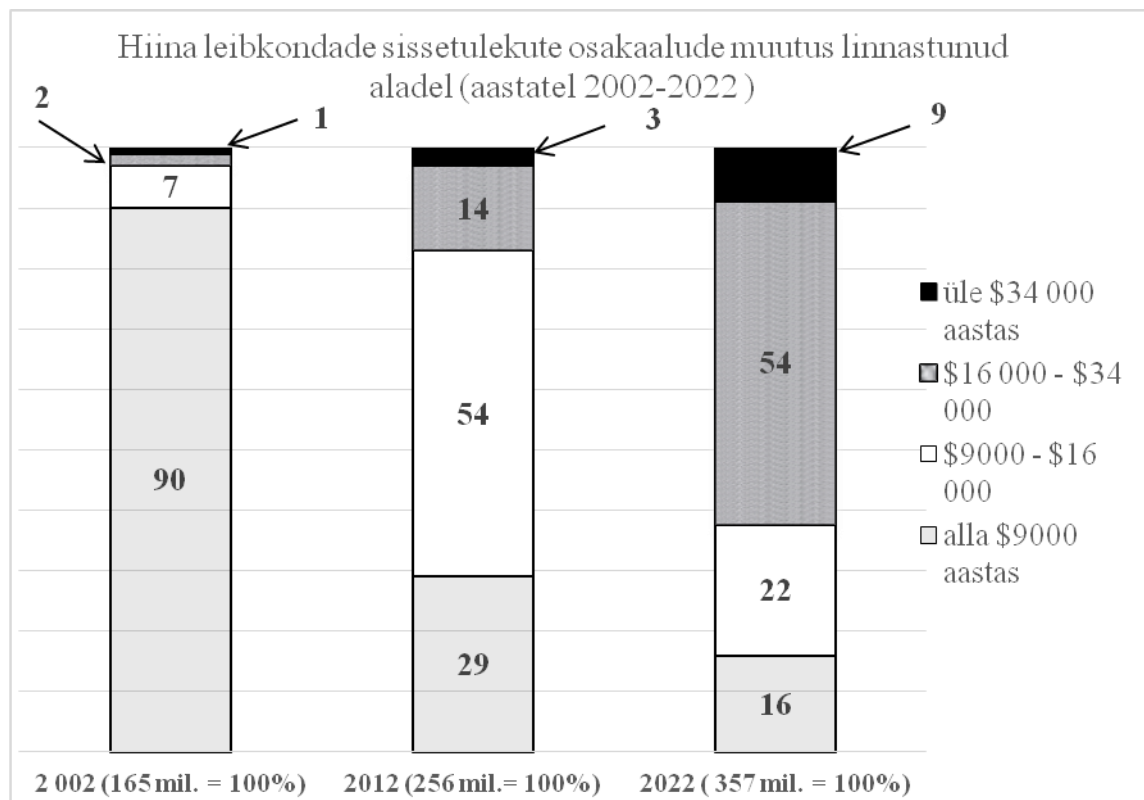
Statistikaameti andmetel eksporditi 2015. aastal Eestist Hiina 135 miljoni euro eest kaupa. See on Eesti koguekspordi osakaalust 1,17%. Eestisse imporditi Hiinast 2015. aastal 520 miljoni euro eest kaupa, mis moodustab Eesti koguimpordist 4%. (Eesti Statistikaamet 2016)

2014. aastal kasvas Hiinas jaemüük 12%. Kasv jätkus ka 2015. aastal, olles 10,7%. 2016. aasta esimesel kahel kuul on kasv olnud 10,2%. Tootegruppide lõikes on kõige rohkem kasvanud mööbli müük (16,4%), teisel kohal on rõivad ja jalatsid (8,4%). Elektriliste kodumasinate ja autode müük on suurenenud vastavalt 7,9% ja 5,4 %. Ehete müük on vähenenud 1,5% (HKTDC Research 2016).

Kuigi Hiina majanduskasv on aeglustunud, on sealne tarbijaturg (sealhulgas jaemüük) siiski jõudsalt kasvanud. Seda on võimaldanud suurenevad sissetulekud ja keskklassi laienemine. (Euromonitor 2016) Suurenev keskklass on põhjustanud märkimisväärsed muutusi nii majanduses kui ka ühiskonnas. Tehtud uuringutele tuginedes arvatakse, et praegusega võrreldes kahekordistub keskklassi sissetulek 2022. aastaks (Barton *et al.* 2013).

Hiina keskklassi on määratletud mitmeti. Doctoroff (2013) on Hiina keskklassiks liigitanud leibkonnad, mille sissetulek on 9000 – 70 000 USA dollarit aastas. Barton jt (2013) on vähem jõuka keskklassi alapiiriks seadnud 9000 USA dollarit aastas, kuid ülempiirina on ta nimetanud 34 000 USA dollarit aastas. Seevastu Atsmon ja Magni (2012) on oma uurimuses vähem jõuka keskklassi alampiiriks märkinud vaid 6000 USA dollarit aastas. Valdavalt jääb keskklassina määratletud majapidamiste aastasissetulek siiski vahemikku 9000 – 34 000 USA dollarit.

Et mõista paremini vaatlusaluse tarbijarühma kasvavat väärtust, on mitmed autorid (Barton *et al.* 2013; Magni, Poh 2013) oma uurimustes jaganud keskklassi kaheks: jõukaks keskklassiks peetakse leibkondi, mille sissetulek on 16 000 – 34 000 USA dollarit, ülejäänud, n-ö massilise keskklassi osa moodustavad majapidamised, mille sissetulek on 9000 – 16 000 USA dollarit aastas (vt joonis 12).



**Joonis 12.** Hiina leibkondade sissetulekute osakaalude muutus. Allikas: (Barton 2013; Atsmon, Magni 2012), autori koostatud

Jõuka keskklassi osakaal oli 2012. aastal 14%, kuid arvatakse, et see suureneb 2022. aastaks 54%-ni. Samas vähem jõuka keskklassi osakaal väheneb 22%-ni. Kuna jõuka ja vähem jõuka keskklassi väärtushinnangud erinevad, mistõttu peaks lähenemine nendele tarbijarühmadele olema mõnevõrra erinev. Vähem jõukas keskklass hindab toote juures rohkem funktsionaalseid omadusi ja mõistlikku hinda, samas kui jõukam keskklass väärtustab lisaks tootest saadavat emotsionaalset kasu. (Magni, Poh 2013)

Magistritöö autor peab siinkohal oluliseks välja tuua Hiina keskklassi jagunemise vanuse alusel. Nimelt liigitatakse Hiina keskklassi ka põlvkondade alusel, millest on järgnevalt kirjeldatud G1 (*generation 1*) ja G2 (*generation 2*) põlvkonda, kuna need moodustavad praegu kõige suurema osa kogu tarbijaskonnast. G1 põlvkond on sündinud 1960.–1970. aastatel. G1 põlvkonna tarbimisharjumusi iseloomustab keskendumine pigem hinnale kui kvaliteedile, kuid nende harjumused on tänapäevase tarbimisühiskonna mõjul muutumas. (Chen 2013) Seevastu järgmisel kümnendil saavutab kõige suurema osakaalu Hiina tarbijaskonnast G2 põlvkond (sündinud 1985. aastal või hiljem). 2012. aastal kuulus sellesse rühma 200 miljonit inimest, kuid

2022. aastaks on selle osakaal 35% Hiina rahvastikust. Seda tarbijarühma iseloomustab enesekindlus ja sõltumatus, mis väljendub ka nende tarbimisharjumustes. G2 põlvkond on võrreldes teistega kõige läänelikuma mõtteviisiga, olles avatud kõigele uuele ja hinnates toodetest saadavat emotsionaalset rahulolu (Lamb *et al.* 2014).

Kuna Hiina keskklass on suhteliselt uus tarbijarühm, siis ei ole siiani seda väga palju uuritud. Pigem on seni keskendutud luksuskaupade tarbijatele. Enne 2012. aastat suurenes luksuskaupade müük hüppeliselt, tõustes 2011. aastal 30%, kuid 2012. aastal oli tõus oluliselt väiksem (7%) ning 2013. aastal vaid 2%. Põhjuseid, miks luksuskaupade turu kasv on aeglustunud, on mitmeid. Esiteks, kuna luksuskaupasid osteti palju kallite kingituste ehk altkäemaksu andmise eesmärgil, võttis Hiina valitsus 2012. aastal vastu uue seaduse, mis keelustab sellise teguviisi. Teine oluline põhjus on asjaolu, et mitmete maksude tõttu on luksuskaubad Hiinas oluliselt kallimad võrreldes Euroopa ja Ameerikaga. Seega on suurenenud trend osta luksuskaupasid välismaalt. Lisaks on põhjusena välja toodud muutused tarbijate käitumises. Kui varem hinnati silmapaistvaid brändilogosid, siis nüüd ei ole need seoses võltstoodete osakaalu suurenemisega enam populaarsed. Rikkad inimesed hindavad rohkem individuaalsust, soovides, et tooted oleksid pigem haruldased ja omanäolised, mitte lihtsalt kallid. Samuti on inimesed hakanud hindama masstarbimise mõju keskkonnale, mistõttu kogub populaarsust keskkonnateadlik ja mõistlik tarbimine. Seega ollakse arvamusel, et järjest enam hakkab suurenema nn *premium*-kaupade turg, kuna inimesed soovivad järjest enam tarbida mõistlikult ning osta head toodet mõistliku hinnaga. (Language, 2014)

Autor leiab, et magistritöö kontekstis on väga oluliseks teguriks just tarbijate suhtumise muutumine, kuna see on otseselt seotud tarbijate otsustega osta *premium*-tooteid. Samuti leiab autor, et kuna *premium*-toodete sihtgrupiks on ka suureneva sissetulekuga keskklassi tarbijaskond, on väga tähtis mõista, mis on Hiina keskklass ja millised on tema eelistused.

Hansen ja Larsen on uurinud, kuidas Hiina keskklassi tarbijad mõjutavad ettevõtete turundustegevust. Nad püstitasid oma töös kolm peamist küsimust: kuidas mõjutab kultuur Hiina tarbijat, mis iseloomustab Hiina keskklassi tarbija ostukäitumist ja kuidas kultuur ja tarbija käitumine mõjutavad ettevõtte turundustegevust Hiinas? Nad jõudsid järelduseni, et Hiina keskklassi tarbijad on väga nõudlikud, kuna soovivad ühtaegu nii soodsat hinda, head kvaliteeti kui ka hästi tuntud brändi. Samuti leidsid nad, et kuna



Hiina keskklass on niivõrd suur ja erineb nii oma sissetuleku, motivatsiooni kui ka asukoha poolest, siis on edu saavutamiseks väga oluline sihtgruppi kitsendada. (Hansen, Larsen 2013) Ka Atsmon ja Magni (2012) leiavad oma uurimuses, et konkurentidest eristumiseks peavad ettevõtted sihtgruppe kitsendama, et suhestuda tarbijatega paremini, ning positsioneerima oma tooteid, kohandades neid vastavalt tarbijate väärtushinnangutele.

Magistritöö aluseks võetud ettevõtte sihtgrupiks on samuti Hiina keskklass, seega autor leiab, et praeguse töö seisukohalt on need küsimused väga olulised. Need võimaldavad mõista, kuidas kultuur mõjutab ettevõtte tegevust Hiinas, ning annavad aimu sellest, millest brändide positsioneerimisel Hiina keskklassile ja sellega seotud turundustegevuses peaks lähtuma. Oma kultuurilise eripära tõttu on Hiina Tarmekole kindlasti väga suur väljakutse.

Hiina tsivilisatsiooni, kultuuri ja mõtteviisi areng ulatub tuhandete aastate taha. Viimastel sajanditel on maailma majanduses domineerinud lääs, mistõttu on ka selle suhtumine Hiinasse olnud veidi üleolev. Kuid nüüd peavad ka lääneriigid oma suhtumist muutma. Hiina erineb läänest väga olulisel määral ning edu saavutamiseks Hiina turul peavad lääneriigid mõistma Hiina tsivilisatsiooni juuri, kuna need mõjutavad hiinlaste mõtteviisi tänapäevani. (Lau 2015)

Hiinat peetakse kollektivistlikuks kultuuriks, mis tähendab, et väga oluline on grupikuuluvus. Seda iseloomustab termin *guanxi* – eriline side/suhe grupiliikmete vahel –, mida peetakse üheks Hiina kultuuri märkimisväärsimaks tunnuseks (Dong, Liu, 2010). Sõna-sõnalt tähendab *guanxi* suhteid. Õige *guanxi* tagab, et ettevõtte on oma tegevuses edukas. See kehtib nii inimese kui ka ettevõtte tasandil, kus tahetakse omada häid ja usalduslikke suhteid ametiasutuste, pankade, kohalike ametivõimude, varustajate ja edasimüüjatega. Kui ettevõtjad soovivad siseneda Hiina turule, peavad nad esmalt tõestama oma usaldusväarsust, st neil peaksid olema kohalikud soovitajad. (Lau 2015) Seega kui individualistlikus kultuuris on tähtis individuaalne väljapaistmine/eristumine, siis kollektivismi korral rõhutatakse massi sulandumist. Sellest saab järeldada, et kollektivistlikus kultuuris reageeritakse positiivsemalt sotsiaalturundusele ja suust-suhu turundusele (*mouth to mouth*). (Doctoroff 2013)

*Guanxi* näitena võib tuua olukorra, kus üks inimene teeb teisele teene. Teene korral on teene saaja selle osutajale oluliselt suurema teene võlgu, samuti tähendab see usaldust kahe inimese vahel. Selline suhtumine iseloomustab suuresti ka üleüldist äritegemist Hiinas, kuna ettevõtete juhid lähtuvad infovahetusel, läbirääkimistel ja otsuste tegemisel on isiklikust *guanxi*'st. (Dong, Liu 2010)

Peale *guanxi* on konfutsianismi väga oluliseks märksõnaks nägu ehk maine, mis mõjutab hiinlaste tegusid, tööd, tarbimist ja käitumist. Seega kollektivismi korral ollakse osa grupist, kuid samal ajal ei tohi inimene kaotada oma nägu. Näo kaotust peetakse kohutavaks õnnetuseks, mis mõjub väga halvasti nii perekonnale kui ka grupile, kuhu kuulutakse. Oma näo säilitamine ja staatuse näitamine on tihtipeale ajendiks kallite toodete tarbimisel. (Lewis 2006)

Hansen ja Larsen (2013) on jõudnud oma töös järelduseni, et Hiinaga äritegemisel on kõige olulisem tunda traditsioonilisi kultuurilisi mõisteid, kuid hoolimata sellest iseloomustab nooremat generatsiooni järjest enam ka individualism. Seoses individualismi arenguga on Hiina tarbijate suhtumine välismaistesse brändidesse muutunud järjest positiivsemaks, kuna läänelikku elustiili võrdsustatakse teatud määral hea kvaliteediga. On leitud, et individualismi puhul väärtustatakse rohkem tootest saadavat emotsionaalset naudingut, samas kui kollektivismi puhul rõhutakse rohkem funktsionaalsetele omadustele. Seega ei ole kollektivistliku mõtteviisiga inimeste suhtumine välismaistesse toodetesse nii positiivne kui individualistlikuma mõtteviisiga inimestel. (Xiao, Kim 2009)

Paljud suurettevõtted leiavad, et soovitud kasvu saavutamiseks järgmisel kümnendil võib Hiinat pidada oluliseks sihtriigiks. Edukaks tegutsemiseks Hiina turul tuleb mõista mitmeid nii poliitilisi, majanduslikke, seadusandlikke, sotsiaalseid, infrastruktuurilisi tehnoloogilisi kui ka kultuurilisi tegureid. (Atsmon, Magni 2012) Need tegurid on sihtturuspetsiifilised, seega ei saa ettevõtte neid ise kontrollida ega mõjutada. Seega tuleb oma turundustegevusi Hiinas nende järgi kohandada, kuna need mõjutavad suurel määral ka tarbijate otsust toodete ja teenuste valikul. (Baack *et al.* 2013) Tabelis 5 on toodud mõned Hiinaga seotud näited eelnimetatud tegurite kohta.

**Tabel 5.** Hiina turul tegutsemist mõjutavad tegurid

Poliitika, seadusandlus	Hiina on Maailma Kaubandusorganisatsiooni (WTO) liige, mis tähendab, et järgitakse kindlaid kaubanduseeskirju. Pärast WTO-ga ühinemist langesid imporditavale mööblile kehtinud maksud märkimisväärselt, olles teatud toodete puhul isegi 0%. Eesti ja Hiina Rahvavabariigi vahel on sõlmitud tulumaksuga topeltmaksustamise vältimise ning maksudest hoidumise tõkestamise leping (jõustus 08.01.1999).
Majanduskeskkond	Viimastel aastatel iseloomustab Hiina majandust kiire kasv. USA järel on Hiina mööbli importijana 2. kohal. Samuti on tööjõukulud Hiinas väiksed, mis lihtsustab ettevõtete tegutsemist Hiinas.
Kultuur, sotsiaalne staatus	Hiina turgu iseloomustavad <i>quanxi</i> ning lääneliku stiili ja kultuuri mõju Hiina rahvastikule.
Infrastruktuur, tehnoloogia	Kõrgtehnoloogiline areng Hiinas võimaldab ettevõtetel efektiivselt arendada e-kaubandust ja maksesüsteeme. Lisaks on arenenud kohaliku sotsiaalmeedia laialdane levik. Suuremaid tootmisettevõtteid survestatakse võtma kasutusele uusi tehnoloogiaid. 2012. aastal kinnitati riiklik plaan muuta Hiina energiaefektiivsemaks. Seejärel hakati karmistama keskkonnanõudeid ja tõstma keskkonnamakse. 2014. aastal vähenes kivisöe tarbimine Hiinas esimest korda pärast 14 aastat väldanud kasvu.
Keel	Inglise keele oskus on piiratud.

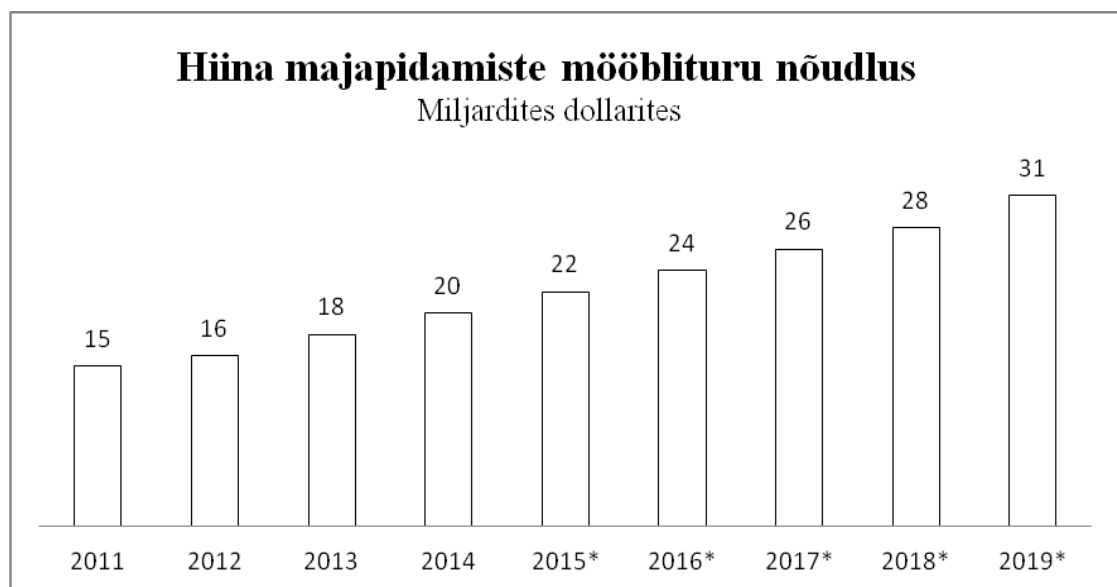
Allikas: (Johansson, Thelander 2009; Baack *et al.* 2013, Müürileht 2016, Eesti Välisministeeriumi Koduleht 2016), autori koostatud

Lähtudes eespool kirjeldatud muutustest Hiina majanduses ja tarbijaskonnas, samuti Hiina turuspetsiifilistest teguritest, annab töö autor järgnevalt ülevaate Hiina mööbliturust, sealhulgas lastemööblituru arengust. Võttes arvesse Tarmeko LPD OÜ brändide omadusi, toob töö autor antud välja seosed, mis ajendasid ettevõtet sisenema oma mööbliga Hiina turule. Kuna mõlema Tarmeko brändi väga olulisteks märksõnadeks on põhjamaine disain ja keskkonnasäästlikkus, on Hiina mööbliturgu ja tarbijate eelistusi kirjeldatud just nende märksõnade valguses.

Mööblitööstuse rohkem kui 20-aastase arengu käigus on Hiina muutunud maailma suurimaks tootmiskohaks ja eksportijaks. Tööstuse regionaalse kontsentratsiooni edetabelis on eesotsas Pearl River Delta Guangdongis, millele järgnevad Fujian, Zhejiang, Jiangsu, Shandong ja Shanghai. Mööblivaldkonna kaubanduse keskused

asuvad suurimate tootmiskohtade läheduses. Hiina riikliku mööbliühingu (China National Furniture Association) arvates on Hiinas neli suurt keskust, mis on keskendunud kaubandusele mööblivaldkonnas: Shunde, Wuhou, Xianghe ja Li Kou. (Karindi 2016)

Alltoodud joonisel 13 on näha, et nõudlus majapidamismööbli järele on kasvanud ja ka prognoos näitab, et hoolimata oodatavatest turbulentsidest Hiina eluasemeturul peaks eluasemeostude vähenemist kompenseerima olemasoleva kinnisvara parendamine.



**Joonis 13.** Hiina majapidamiste mööblituru nõudlus. Allikas: (Economist Intelligence Unit 2016), autori koostatud. \* – prognoos

Lastemööblituru areng Hiinas on küllaltki hiljutine nähtus ja sai alguse 1980. aastate lõpus. Esialgu oli lastemööbel vaid osa täiskasvanute mööblivalikust, kuid ajapikku kujunes see omaette valdkonnaks. Praeguseks on Hiinas üle 200 ettevõtte, mis on spetsialiseerunud lastemööbli tootmisele, ning lastemööbel moodustab üle 10% Hiina mööbliturust. Samas on 80% Hiina mööblitootjatest väikese ja keskmise suurusega ettevõtted, mistõttu on lastemööbli tootmise kontsentratsioon selles tööstusharus võrdlemisi väike. (Karindi 2016)

Seoses elutingimuste olulise paranemisega linnades viimase kümnendi jooksul on järjest suurenenud selliste eluasemete hulk, kus lastel on eraldi toad. Enne seda vajadus lastemööbli järele peaaegu puudus. Tänu tingimuste paranemisele on lastemööbliturg jõudsalt kasvanud. (Yuan 2014) Lastemööblituru arengut mõjutab oluliselt ka jõustunud

kahe lapse poliitika, mistõttu sünnib järgmise viie aasta jooksul oodatavalt 8 miljonit last. Selline sünnibuum kestab arvatavasti aastani 2030, millest võib järeldada, et lastemööblituru plahvatuslik kasv ootab meid alles ees. (HKDTC ... 2015) Samas ei saa mõne eksperdi hinnangul olla kindel, et sünnibuum on väga laiaulatuslik. Põhjuseks on fakt, et viljastumisvõimeliste naiste hulk vanuses 22–30 eluaastat väheneb 2025. aastaks 40%, mistõttu võib sündimus sellel ajal hakata hoopis vähenema (Yan *et al.* 2015). Hoolimata sellest leiab magistritöö autor, et praegu on Hiina sihtturuna siiski perspektiivikas kasvõi seetõttu, et tänu elutingimuste paranemisele on lastemööbli müük tõusuteel.

Paljud Hiina lapsevanemad soovivad võimaldada oma lastele nende enda täitumata jäänud unistusi oma toast ja kaasavad ka oma lapsi sellesse protsessi (Yuan 2014). Seejuures peetakse järjest enam oluliseks tervislike ja keskkonnasäästlike toodete kasutamist, kuna seoses elustandardite paranemisega on suurenenud inimeste tervise- ja keskkonnateadlikkus (Wan *et al.* 2015).

Kuigi Hiina on olnud läbi aegade väga suur mööblitootja, on alles viimastel aastatel hakatud tähelepanu pöörama keskkonnasäästlikkusele ja ohutusele. Eriti kiiresti on nende tegurite osatähtsus suurenenud just lastemööbli puhul. 2012. aastal kehtestati esimest korda Hiinas üldised tehnilised nõuded lastemööblile. Nende nõuete alusel peavad tootjad võtma kasutusele uued standardid toormaterjali, värvide, metallosade ja tootmistehnika kasutamisel, mis omakorda mõjutab hinda. (Lin 2012) Hinnast tähtsam on aga toote keskkonnasäästlikkus, mida kinnitab ka 2012 ja 2013. aastal kahes Hiina suurlinnas korraldatud uuring. Uuringu kohaselt eelistab enamik vastanutest (83%) naturaalsed, mürkainevaba ja lõhnatud puidust lastemööblit, millele on antud keskkonnasertifikaat ja mille puidu päritolu on seaduslikult tunnustatud (*verification of legal origin*). (Wan *et al.* 2015)

Peale kodumaiste tootjate on Hiina lastemööbli sektor suurt huvi pakkunud ka rahvusvahelistele tootjatele (Yuan 2014). Rahvusvahelised brändid hõlmavad umbkaudu 30% praegusest lastemööbli turust. Ülejäänud lastemööbli turu katavad 30% ulatuses kodumaised brändid ja 70% ulatuses kodumaised ilma brändita tooted, mis ei ole konkurentsivõimelised. (Wan *et al.* 2015)

Hiinasse imporditava mööbli hind on peaaegu kolm korda kõrgem võrreldes kodumaise mööbli omaga. Välismaised mööblittevõtted, kes soovivad siseneda Hiina turule, peavad pakkuma kohaliku kliendi vajadustele vastavat head toodet mõistliku hinnaga (Italian Trade Commission ... 2012). Viidates eespool nimetatud Lin'i uuringule, leiab autor, et arvestades Hiina tarbija eelistust osta keskkonnasäästlikku lastemööblit, ei ole imporditava mööbli kõrgem hind tõenäoliselt probleem selle soetamisel. Kuna üleelmises lõigus toodud info imporditava mööbli kolm korda kallima hinna kohta pärineb aastast 2012 ja võttes arvesse, et sel ajal alles rakendusid rangemad standardid Hiina kodumaistele tootjatele, siis on loogiline järeldada, et praeguseks on hinnavahe kahanenud, sest uute standardite rakendamine kodumaises mööblitööstuses on suure tõenäosusega põhjustanud Hiina kodumaise mööbli hindade kallinemise.

Keskkonnasäästlikkus ja ohutus ei ole tõenäoliselt ainsad omadused, mida klient mööbli puhul hindab ja millest oma ostuotsuse tegemisel lähtub. Hongkongi Kaubandussuhete Nõukogu uuringust, mille eesmärk oli selgitada välja tarbijate eelistused Hiina mööbliturul, ilmnes, et Hiina mandriosa keskklassi tarbijad panustavad järjest enam kodu kaunistamisele. Mööblivalikul pidasid vastajad kõige olulisemaks kvaliteeti ja stiili. See tähendab, et tarbijad pööravad suurt tähelepanu trendidele ja disainile. Uuringus leiti, et hind ei ole mööblivalikul nii määrav kui kvaliteet ja stiil. Mööbli materjalina eelistavad tarbijad minimalistliku disainiga puitu, samuti meeldib materjalidest neile väga vineer, millel on näha puidumuster. (HKDTC ... 2015)

Lähtudes eelnimetatud uuringust ja ka tarbijate eelistustest lastemööbli valikul võib kokkuvõtlikult öelda, et Hiina tarbija hindab naturaalselt, keskkonnasäästlikku, ohutut ja kvaliteetset mööblit, kusjuures vähem oluliseks ei peeta ka mööbli disaini.

Traditsioonilised Hiina mööbli tunnusjooned pärinevad Mingi ja Qingi dünastia ajast. Tegemist on üldjuhul rustikaalse ja massiivse mööbliga, mis on sageli tumedates toonides ja nikerdustega. (Jae-Kyung, Kyung-Ran 2003) Vastukaaluks traditsioonilisele Hiina mööblile on Hiina suurim lastemööbli jaemüügikett Skanvea alustanud mitmete rahvusvaheliste lastemööbli brändide turustamist. Ettevõtte lähenemisviis, milles rõhutatakse põhjamaist toorainet ja disaini ning vastavust Euroopa standarditele, on olnud siiani väga edukas. (Yuan 2014)

Põhjamaades kasutatakse kvaliteetset ja looduslikku toormaterjali, mis annab ka disaini mõttes toodetele unikaalse ja funktsionaalse välimuse. Skandinaavia disain on enamjaolt kantud helgusest, et trotsida talvepimedust. Põhjamaist disaini võib pidada juba iseenesest tugevaks globaalseks brändiks, mida iseloomustab ergonoomilisus, looduslike materjalide kasutamine ning puhtus, lihtsus ja modernsus. (Roncha 2007) Kuna põhjamaine disain ühendab endas väga mitmed eelnimetatud omadused, mida Hiina tarbijad mööbli valikul hindavad, on autori arvates alust eeldada, et rõhutades mööbli positsioneerimisel põhjamaist päritolu, assotsieerub see tarbija peas just nende omadustega.

Kuigi Hiina tarbijate bränditeadlikkus ja hinnaootused puidust lastemööbli suhtes on veel vähesed, peitub siin siiski väga suur äripotentsiaal nii mööblitootjatele kui ka puidu toormaterjaliga varustajatele (Wan *et al.* 2015).

Olles seni tegutsenud peamiselt liimitud-painutatud vineerist detailide allhanketootjana, on Tarmeko LPD OÜ järk-järgult välja arendanud ka omatooteid. Praeguseks on peale üksikute omatoodete arendatud välja kaks brändi: Tarmeko Kids ja Tarmeko Nordic. Seni on peamiseks ekspordimaadeks olnud Skandinaavia maad ja Lääne-Euroopa riigid, kuid ettevõtte otsib võimalusi siseneda uutele turgudele. Ühe võimalusena omatoodete müügiimahtude suurendamisel nähti Hiina turule sisenemist.

Arvestades eelkirjeldatud Hiina majandusolukorda, Hiina sihtturu spetsiifilisi tegureid, muutusi tarbijate sissetulekutes ja elutingimustes, samuti tarbijate eelistusi, leiab töö autor, et Hiina sihtturul tegutsedes on Tarmeko LPD OÜ-l potentsiaali oma müügiimahtude kasvatamiseks. Esiteks soosib seda Hiina majanduslik olukord. Kuigi majanduskasv on aeglustumas, on see praeguseid näitajaid arvesse võttes siiski Euroopa ja Ameerikaga võrreldes tõusuteel. Selle tulemusena on suurenenud nii potentsiaalsete tarbijate populatsioon kui ka sissetulekud, mis omakorda mõjutavad Hiina mööblituru üldist olukorda. Samuti on tõenäoline, et jõustunud kahe lapse poliitika avaldab lähikümneanditel lastemööbli turule suurt mõju. Selle alusel plaanis ettevõtte esmalt Hiina turule siseneda vaid Tarmeko Kidsi tootesarjaga, kuid seejärel hinnati teise tegurina Hiina tarbijate eelistusi muu mööbli suhtes. Kuna Hiina tarbijad hindavad naturaalselt, keskkonnasäästlikku, ohutut, kvaliteetset ja hea disainiga mööblit, leidis Tarmeko LPD OÜ, et ettevõtte võiks saavutada edu ka Tarmeko Nordicu brändi

müügimahtude suurendamisel. Seega võttes aluseks Tarmeko Nordicu ja Tarmeko Kidsi brändi toodete kontseptsiooni, võib eeldada, et see vastab Hiina tarbija ootustele.

Tarmeko LPD OÜ väärtustab keskkonda ja loodussõbralikke materjale, mistõttu hangitakse kõik materjalid keskkonnateadlikest allikatest. Tarmeko Kidsi tootmisel kasutatakse uuenduslikku ökoliimi, mis on samm edasi, et vastata tulevikus nõutavale formaldehüüdivabale<sup>1</sup> tootmisele. (Tarmeko Kidsi koduleht 2016) Viidates nendele omadustele, leiab autor, et mõlemad Tarmeko LPD OÜ brandid võiksid Hiina turul edu saavutada.

Mõlemad Tarmeko LPD OÜ brandid eristuvad Hiina traditsioonilisest tumedast, massiivsest ja nikerdustega mööblist oma heledatoonilise, ergonoomilise, funktsionaalse ja uuendusliku põhjamaise disainimööbli. Kuna Hiina keskklassi majanduslik olukord on oluliselt paranenud, on see kasvatanud keskklassi esindajate kriitilisust ja nõudlikkust toote kvaliteedi, päritolu ja brändi suhtes. Selle alusel leidis Tarmeko LPD OÜ, et põhjamaise disainimööbli müük Hiinas võib osutuda väga edukaks.

Praegu on Tarmeko LPD OÜ kogemus Hiina turul tegutsemisel veel piiratud, kuid visiitidel Hiinasse sai ettevõtte aimu sealsetest kommetest ja sellest, mil määral mõjutavad need igapäevast suhtlust, sh ärisuhtlust. Tarmeko esimene visiit Hiinasse toimus 8–12. juunil 2014 ning sellest võtsid osa Tarmeko LPD OÜ turundusjuht Triinu Lööve ja juhataja Mairo Kooser. Visiidil tutvuti Hiina majandusolustikuga. Toimus esmakordne kohtumine ettevõtte Orientasega, kes aitab välisettevõtetel siseneda Hiina turule.

Kuna ärisuhteid mõjutavad väga olulisel määral soovitajad, on see üks peamine põhjus, miks Tarmeko LPD OÜ otsustas kasutada Hiina kohalikke esindusettevõtteid, kellel on head suhted mööbli jae- ja hulgimüüjatega. Kohalik agent aitab Tarmeko LPD OÜ-l luua ärikontakte potentsiaalsete klientidega ning mõista kohalikke äritraditsioone ja väärtusi. Omades esindust Pekingis, lihtsustab see turule sisenemist teistes linnades. Alates 28. novembrist 2014 pakub Tarmeko LPD OÜ-le kõnealust teenust Hiina koostööpartner Orientas, kellega on Tarmeko sõlminud koostöölepingu (Representation ... 2014).

---

<sup>1</sup>Formaldehüüd on tugeva lõhnaga värvitu gaas, mida kasutatakse ehitus- ja viimistlusmaterjalide tootmisel ja mööbli valmistamisel.



Orientase ülesanne on otsida võimalikke edasimüüjaid ja suhelda nendega ning teha taustauuringut. Teave profiilile vastavate edasimüüjate kohta edastatakse Tarmeko LPD OÜ-le edasisteks läbirääkimisteks. Orientase peamine eesmärk on esitleda võimalikke partnereid Pekingis ja Shanghai piirkonnas ning arendada edasi suhteid ettevõtetega, kellega Tarmeko LPD OÜ sai kontakti esimesel Hiina visiidil (Representation ... 2014).

2014. aastal külastati esimest korda ettevõtet Skanvea, kellest on nüüdseks saanud Tarmeko LPD OÜ lastetoodete edasimüüja Hiina turul. Tegemist on Hiina suurima lastemööbli jaemüügiketiga. Skanvea kuulub nende ettevõtete hulka, kes rõhutavad oma lähenemisviisis põhjamaist toorainet ja disaini ning on olnud seejuures väga edukad (vt ka Juan 2014). Seetõttu on autoril alust arvata, et koostöö Skanveaga saab olema edukas.

Erinevalt tüüpilistest läänelikest ärisuhetest on Hiina äritegevuses väga olulisel kohal sotsiaalsed suhted (Lau 2015). Ka töö autor leidis sellele kinnitust, näiteks väikeste meenete kinkimist ärikohtumiste lõpus peetakse isikliku suhtlemise tasandiks ning seda hinnatakse väga kõrgelt. Samuti täheldas töö autor Hiina visiidi käigus, et inimeste positsioon ettevõtte struktuuris on väga oluline ning suhtlemisel tuleb järgida ettevõttesisest hierarhiat. Inimeste poole tuleb pöörduda vastavalt nende positsioonile. Samuti oli seda näha lõuna- ja õhtusöökide ajal, mida peetakse väga oluliseks usaldusliku ärisuhte loomisel. Kõige kõrgema positsiooniga isikul peab olema istekoht, mis võimaldab näha kõiki külalisi. Usalduse loomist rõhutatakse mitmesuguste toostidega. Samuti olgu siinkohal välja toodud, et delegatsiooni hulka, millega Tarmeko LPD OÜ Hiina potentsiaalseid äripartnereid külastas, kuulus esimesel korral Eesti majandusminister ning teisel korral peaminister. Viidates eespool mainitud *guanxi*'le, leiab Tarmeko LPD OÜ turundusjuht, et see riiklikul tasandil esindajate tugi ja kaasamine Eesti ettevõtete ekspordi arendamisse avaldavad mõju potentsiaalsetele äripartneritele ning soodustavad uute ärisuhete loomist (Lööve 2016).

Kõiki neid näiteid võib eelkirjeldatud teooria alusel pidada Hiina konfutsianistliku mõtteviisi peegelduseks, mis mõjutab ärisuhteid ka tänapäeval. Seega leiab autor, et Hiinas tegutsedes tuleb brändide positsioneerimisel ja turundustegevuste planeerimisel tutvuda esmalt sihtriigi ja selle kultuurilise taustaga. See mõjutab väga olulisel määral tarbijate väärtushinnanguid ning määrab ära nende ostukäitumise ja suhtumise.

Hiina kultuur mõjutab tarbijaid tugevasti (Hansen, Larsen 2013). Ka Doole ja Lowe (2008) leiavad oma töös, et kultuurilistel faktoritel on tugev mõju tarbijate käitumisele, mis omakorda mõjutab rahvusvaheliste turundusstrateegiate arengut. Võttes sihiks Hiina keskklassi tarbijad, on väga palju olulisi aspekte, mida Tarmeko LPD OÜ peab arvesse võtma (neid on detailsemalt kirjeldatud magistritöö järgmises peatükis). Seega peab Tarmeko LPD OÜ senistest kokkupuudetest lähtudes oluliseks teadvustada endale Hiina kultuurilist tausta ja mõtteviisi. Peale ärisuhete arendamise võimaldab see positsioneerimise käigus edastada potentsiaalsetele tarbijatele õige sõnumi, mis vastab nende kultuurilisele keskkonnale ja mõtteviisile.

### **2.3. Tarmeko LPD OÜ turundusmeetmestiku ja muude lähenemisviiside kasutamine toodete positsioneerimiseks Hiinas**

Alates 2014. aastast on Tarmeko LPD OÜ teinud ettevalmistusi Hiina turule sisenemiseks. Praeguseks on loodud esimesed kontaktid ja müügikanalid. Hetkel on Tarmeko LPD OÜ eesmärk arendada Hiinas oma ettevõtte ja brändide turupositsiooni ning teadvustada, millisele tarbijarühmale on nende tooted suunatud ning kuidas oma toodet positsioneerida, et jõuda tarbija teadvusesse.

Tarmeko LPD OÜ peab oma brändide positsioneerimist Hiina turul väga oluliseks strateegiliseks sammuks, kuna sellega on võimalik mõjutada ja suunata Hiina tarbijate eelistusi. Tuleb leida viis, kuidas oma tooteid ja ka brände konkurentidega võrreldes esile tuua. Siinjuures on väga oluline arvesse võtta, et tarbija eelistused ei põhine üksnes brändil või tootel, vaid paljuski ka mitmetel muudel teguritel, mida on alljärgnevalt kirjeldatud ja mida Tarmeko LPD OÜ püüab oma toodete turupositsiooni loomisel arvesse võtta.

Nagu alapeatükis 1.1 osutatud, on positsioneerimise üheks peamiseks eesmärgiks eristumine, millega on võimalik saavutada eelis tarbija teadvuses võrdluses konkurentidega. Sisuliselt tähendab see toote või tootest saadava kasu unikaalsuse rõhutamist (Baack *et al.* 2013). Tarmeko LPD OÜ peab Tarmeko Kidsi eristavaks tunnuseks keskkonnasäästlikkust ja ohutust toodete kasutamisel, mis on väga olulised just lastemööbli kontekstis. Tarmeko Nordicu brändi peamised tunnused, mille alusel see eristub teistest, on modernne ja kaunis põhjamaine disain ning keskkonnasäästlikkus,

mistõttu võib selle brändi tooteid nimetada ka *premium*-toodeteks (Lööve 2016). Kooskõlas teooriaga võib need tunnused liigitada emotsionaalsete omaduste hulka. Seevastu funktsionaalsetest omadustest peab Tarmeko LPD OÜ oluliseks eristumise tunnuseks kvaliteeti. Samuti soovitakse tarbijale rõhutada, et ettevõtte rakendab keskkonda väärtustavat ja vastutustundlikku tootmist (Lööve 2016).

Pikemas perspektiivis soovib Tarmeko LPD OÜ positsioneerimise eesmärgil luua brändi tarbijaväärtust – saavutada brändi lojaalsus, tuntus, positiivsed assotsiatsioonid ning tajutud *premium*-kvaliteet. See on väga oluline, kuna laiemalt vaadates mõjutavad kõik need komponendid brändi positsiooni tarbija teadvuses (Lööve, 2016).

Toote/brändi positsiooni loomisel tuleb jälgida, et brändi ei tajutaks samaväärsena teiste sama kategooria brändidega. Seetõttu leiab autor, et peale soovi rõhutada oma eristumise tunnuseid (nt põhjamine disain ja keskkonnasäästlikkus) tuleb leida tasakaal ka hinnapoliitikas.

Tarmeko LPD OÜ-le pakub Hiinas konkurentsi jaemüügikett IKEA, kes on teinud jõudsaid edusamme tarbijate hoiakute loomisel. Kuna ka IKEA rõhutab oma mööbli puhul eristumise tunnusest põhjamaist disaini, siis peab Tarmeko LPD OÜ leidma viisi, kuidas IKEA-st eristuda, seda enam et masstootmise tõttu on IKEA hinnaklass odavam. Üks võimalus on rõhutada tarbijale orienteeritust, kuna tegu ei ole masstootmisega ja kliendi vajadustega on võimalik rohkem arvestada. (Lööve 2016) Autori arvates seostatakse Hiinas põhjamaise disainiga mööbli tootekategooriat suurel määral IKEA-ga. See tähendab, et seda olulisem on Tarmeko LPD OÜ-l leida oma positsioneerimisstrateegia, mis rõhutaks mingeid eritunnuseid ja looks sellega tarbija teadvuses kindla positsiooni võrdluses konkurentidega.

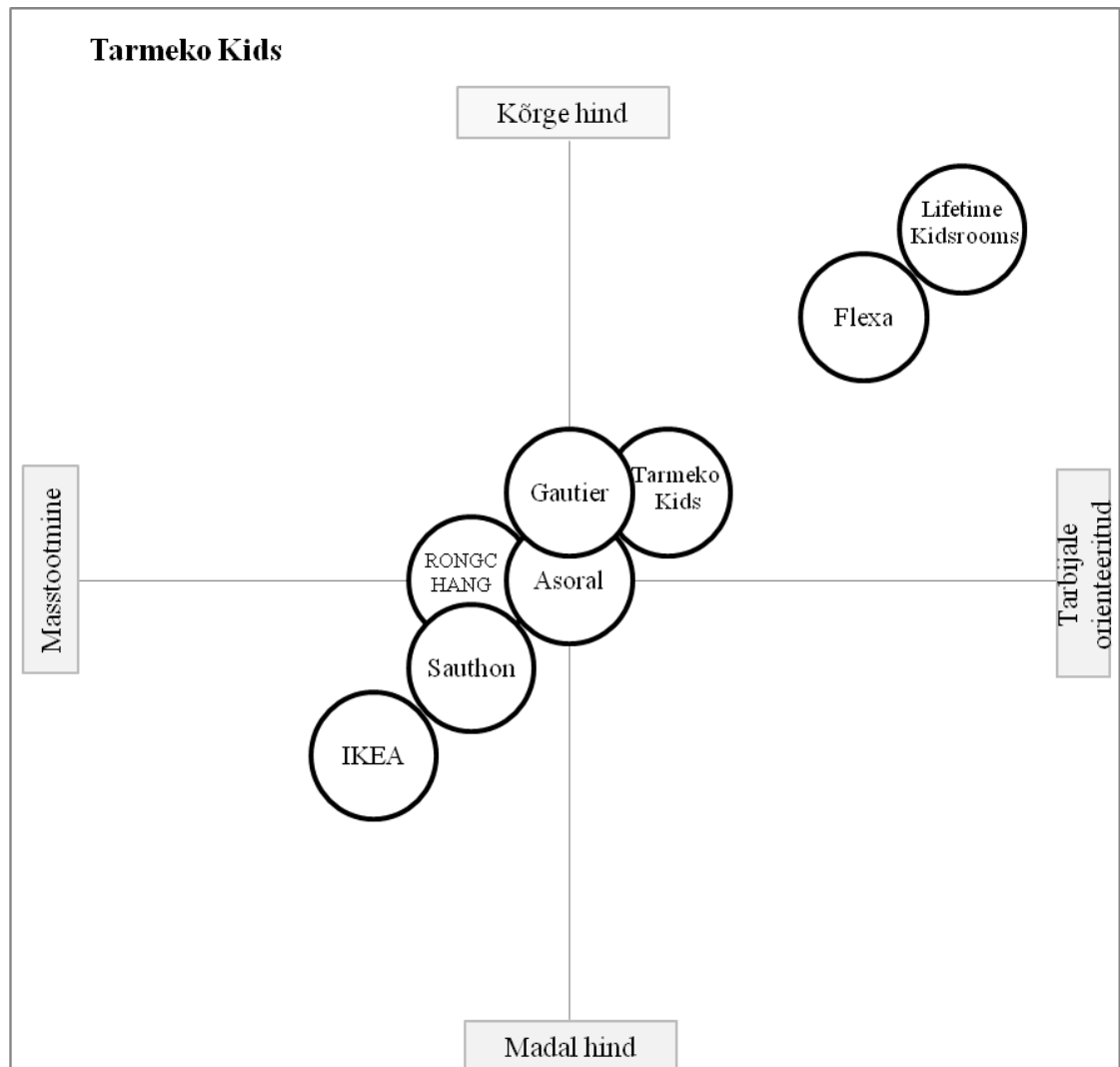
Töö teoreetilises osas on välja toodud positsioneerimisetappide võrdlus. Selle võrdluse tulemusena jagas autor positsioneerimisprotsessi viieks etapiks: konkureerivate brändide hindamine, brändide omaduste olulisuse hindamine, brändide hetkepositsiooni hindamine, tarbijate vajaduste ja eelistuste väljaselgitamine, (re)positsioneerimisstrateegia valik. Ka Tarmeko LPD OÜ positsioneerimisstrateegia väljatöötamisel pidas töö autor oluliseks kirjeldada ülalnimetatud etappe, et selle abil jõuda efektiivse strateegia valikuni.

Konkureerivate brändide hindamise etapis kaasas Tarmeko LPD OÜ oma tegevusse Hiinas kohaliku mööblituruga seotud Skanvea ja Orientase esindajad, kelle abil koostas turundusjuht nimekirja ettevõtetest, kes tegutsevad samal sihtturul ja pakuvad sarnaseid tooteid.

Mööbli omaduste olulisuse hindamiseks esitas töö autor küsitluse käigus Skanveale ja Orientasele küsimused mõlema Tarmeko brändi omaduste kohta. Sisuliselt võib seda etappi pidada ka toote erinevuste identifitseerimise etapiks. Et toote omadused oleksid tarbijale väärtuslikud, peaksid need olema olulised (Kotler *et al.* 2008). Hinnangut küsiti kvaliteedi, funktsionaalsuse, tarbijale orienteerituse, hinna ja disaini olulisuse kohta võrdluses konkurentidega. Kõikide omaduste hinnang Tarmeko Kidsil oli kuus punkti üheksapunktilisel skaalal. Tarmeko Nordicu puhul sai kvaliteet kuus punkti, funktsionaalsus kuus punkti, tarbijale orienteeritus seitse punkti, hind seitse punkti ja disain kuus punkti üheksapunktilisel skaalal. Selle põhjal võib järeldada, et Tarmeko koostööpartnerid hindavad Tarmeko mööbli omaduste olulisust üle keskmise kõrgeks.

Järgmise etapina pidas töö autor vajalikuks selgitada samade omaduste alusel välja Tarmeko LPD OÜ mööbli hetkepositsioon. Hetkepositsiooni väljaselgitamine on eduka positsioneerimise eelduseks. Üks levinumaid viise, kaardistada välja tarbijate suhtumine nii kõnealusesse ettevõttesse kui ka tema konkurentidesse, on kujundliku positsioneerimiskaardi loomine. Positsioneerimiskaardi puhul kasutatakse kahte või enam omadust, mida analüüsitakse võrdluses konkureerivate toodete/brändidega, misjärel kantakse tulemused graafilisele kaardile (Pauna, Tureac 2014). Ka praeguse uurimistöö käigus koostas autor positsioneerimiskaardid, tuginedes Hiina koostööpartnerite täidetud küsimustikele. Hiina koostööpartnerid hindasid mitmeid Tarmeko mööbli omadusi Hiina tarbija seisukohast.

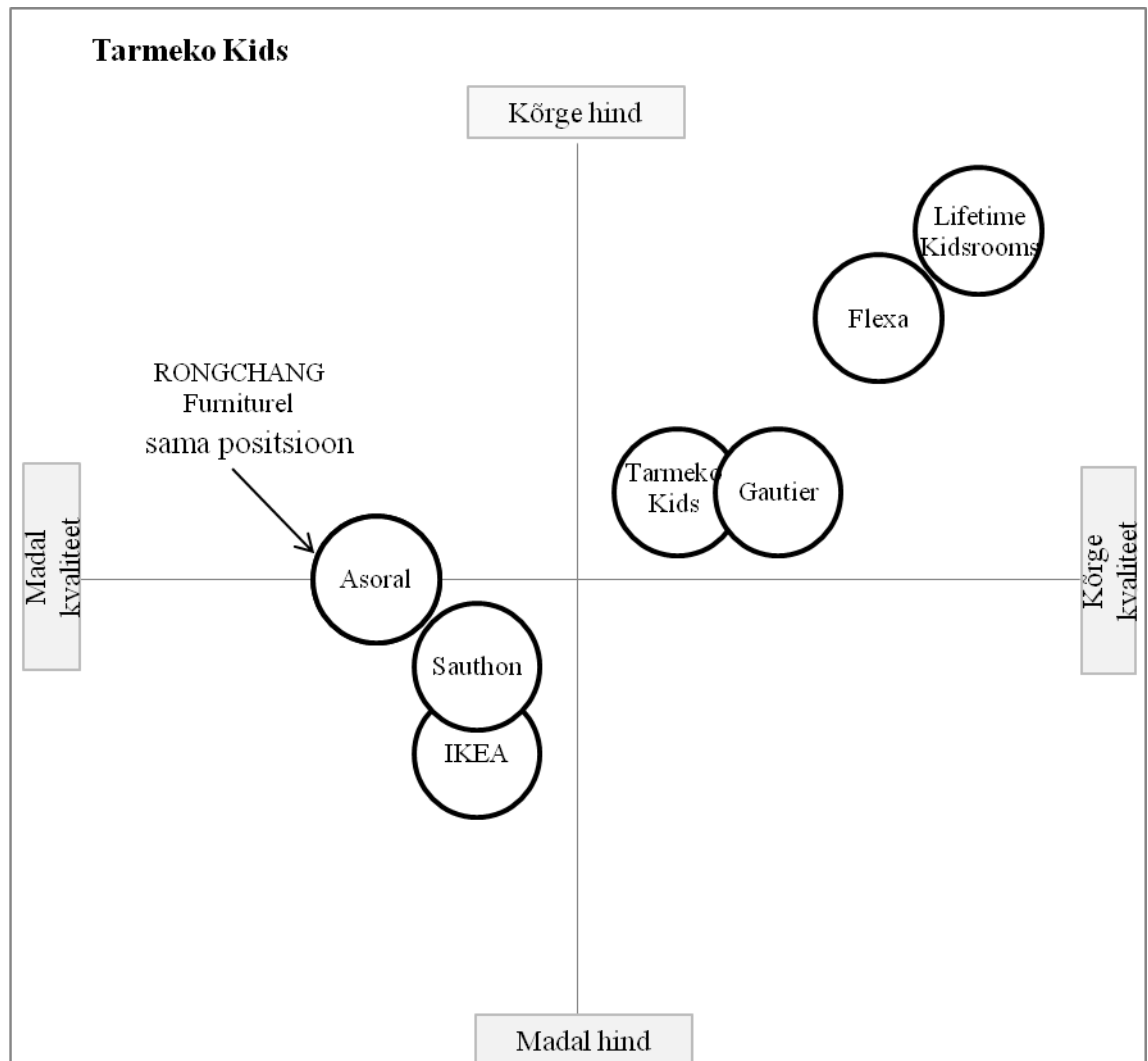
Joonisel 14 on võrreldud kahte omadust: esiteks seda, kuidas lastemööbli edasimüüja Skanvea positsioneerib Tarmeko Kidsi mööblibrändi hinna alusel võrdluses konkurentidega, ja teiseks seda, mis brändid on tarbijale orienteeritud *versus* mis brändid pakuvad masstooteid. Tarmeko Kidsi hinnataset on edasimüüja hinnanud üheksapunktilisel skaalal (9 – kõrge, 1 – madal) kuue punktiga, mis paikneb keskmisest kõrgemal. Samuti on Tarmeko Kidsi hinnatud kuue punktiga masstootmise *versus* tarbijale orienteerituse alusel.



**Joonis 14.** Lastemööbli kujundlik positsioneerimiskaart hinna ja tarbijale orienteerituse suhte kohta. Allikas: (Skanvea esindajalt saadud andmed), autori koostatud

Maksimaalsed punktid on saanud mööbli edasimüüjalt ettevõtte Lifetime Kidsrooms (9 ja 9 punkti). Sellest võib välja lugeda järgmise seose: mida rohkem on bränd tarbijale orienteeritud, seda kõrgemat hinda saab ettevõtte küsida.

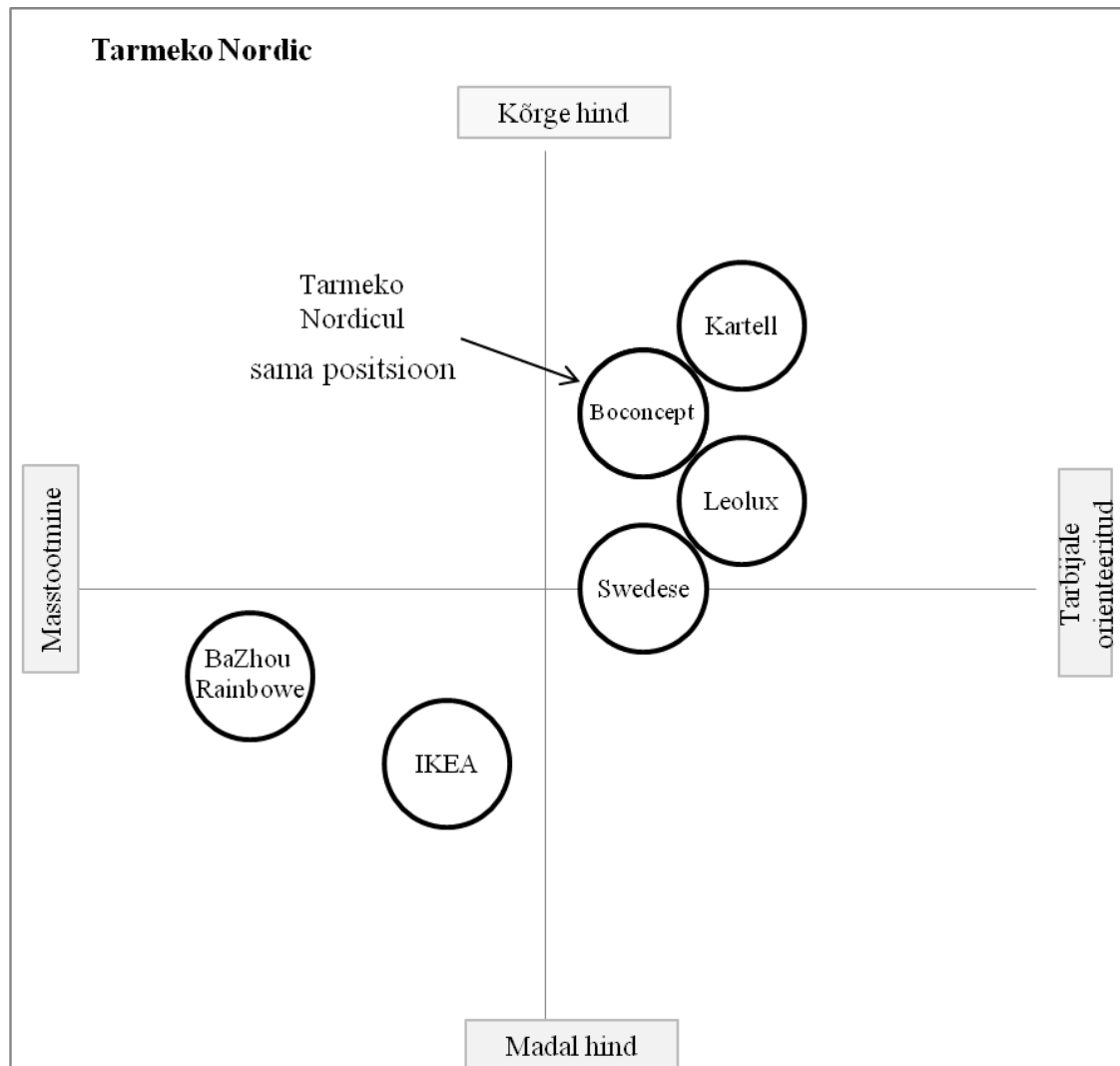
Joonisel 15 on võrreldud, kuidas lastemööbli edasimüüja Skanvea positsioneerib Tarmeko Kidsi mööblibrändi võrdluses konkurentidega hinna ja kvaliteedi alusel. Skanvea on hinnanud Tarmeko mööbli kvaliteeti kuue punktiga üheksapunktilisel skaalal, seega paikneb tulemus keskmisest kõrgemal. Kuue punktiga on hinnatud Tarmeko Kidsi ka suhte madal hind *versus* kõrge hind alusel.



**Joonis 15.** Lastemööbli kujundlik positsioneerimiskaart kvaliteedi ja hinna suhte kohta. Allikas: (Skanvea esindajalt saadud andmed), autori koostatud

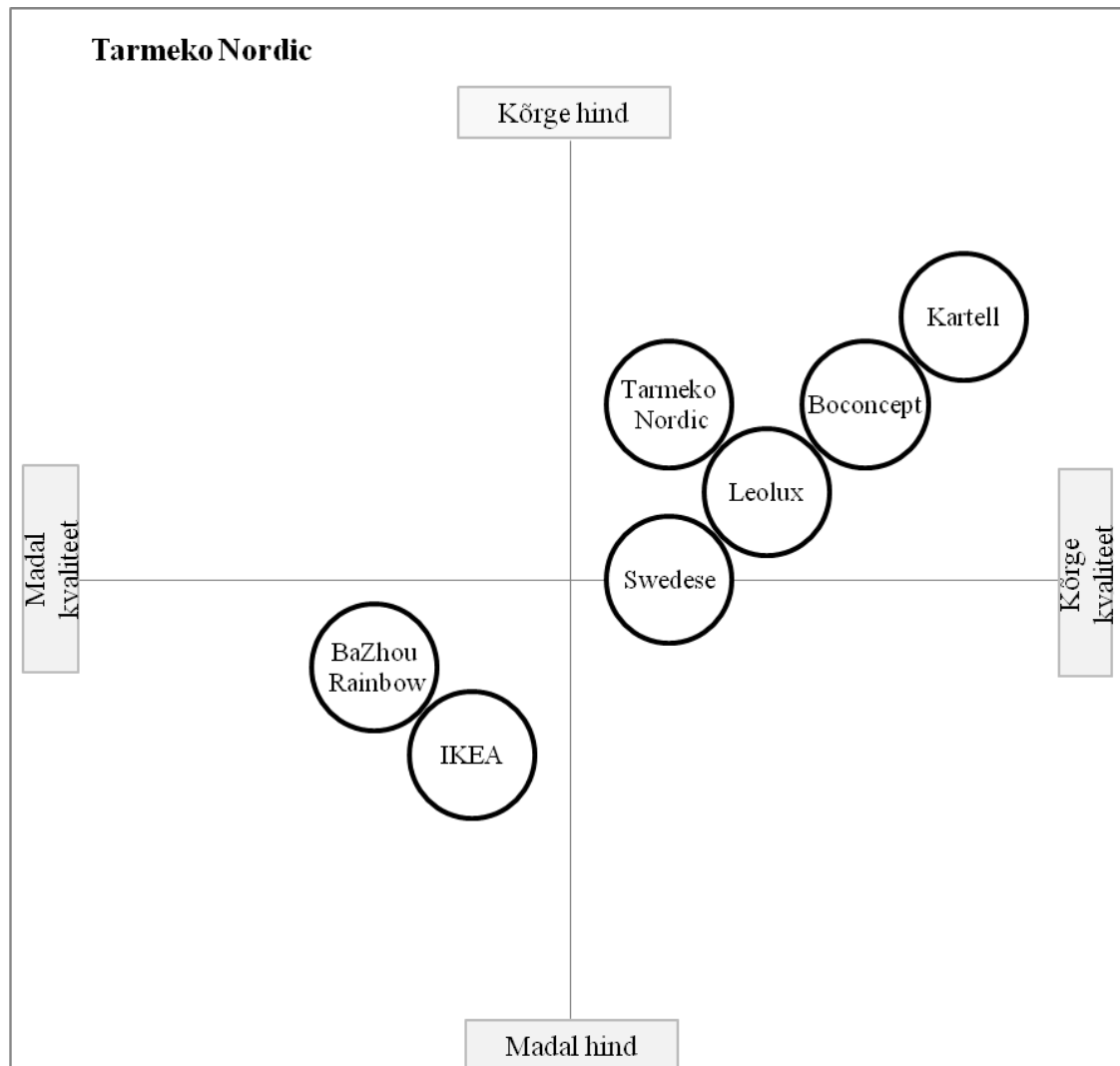
RONGCHANG Furniture ja Asoral asuvad kaardil samal positsioonil (madal kvaliteet – 3, keskmine hind – 5). Kõige kõrgema hinna ja kvaliteedi suhtega on Lifetime Kidsroom (kõrge kvaliteet – 9, kõrge hind – 9).

Joonisel 16 on võrreldud kahte omadust: seda, kuidas koostööpartner Orientas positsioneerib Tarmeko Nordicu mööblibrändi hinna alusel võrdluses konkurentidega, ja seda, mis brändid on tarbijale orienteeritud *versus* mis brändid pakuvad masstooteid. Orientas on Tarmeko mööbli hinnataset hinnanud üheksapunktilisel skaalal (9 – kõrge, 1 – madal) seitsme punktiga, mis paikneb keskmisest kõrgemal ja asub samal positsioonil kui Boconcept. Kuue punktiga on hinnatud Tarmeko Nordicut tarbijale orienteerituse *versus* masstootmise alusel.



**Joonis 16.** Mööbli kujundlik positsioneerimiskaart hinna ja tarbijale orienteerituse kohta. Allikas: (Orientase esindajalt saadud andmed), autori koostatud

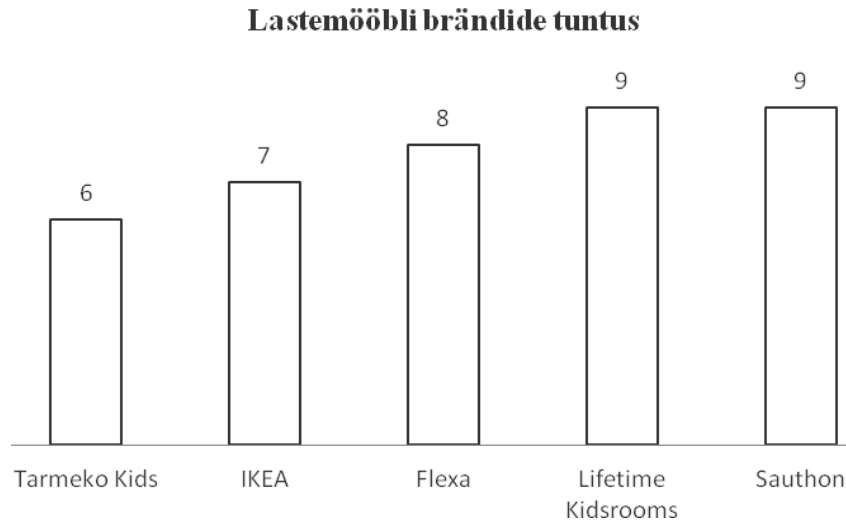
Alltoodud joonisel (vt joonis 17) on välja toodud, kuidas Tarmeko koostööpartner Orientas positsioneerib Tarmeko Nordicu brändi hinna ja kvaliteedi alusel võrdluses konkurentidega. Orientas on üheksapunktilisel skaalal hinnanud Tarmeko mööbli kvaliteeti kuue punktiga. Tarmeko Nordic brändi hinnataset on hinnatud seitsme punktiga (madal hind *versus* kõrge hind).



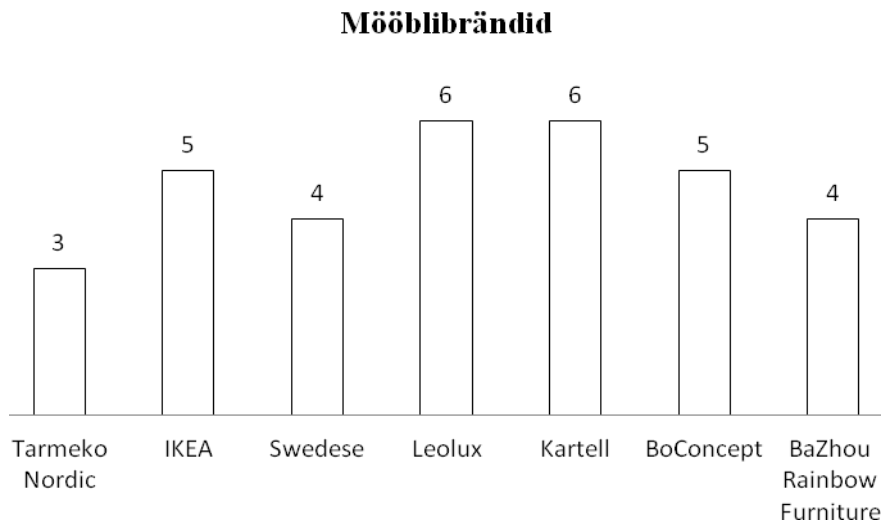
**Joonis 17.** Mööbli kujundlik positsioneerimiskaart kvaliteedi ja hinna suhte kohta. Allikas: (Orientase esindajalt saadud andmed), autori koostatud

Lisaks palus töö autor Skanvea esindajal hinnata erinevate lastemööbli brändide tuntust (vt joonis 18) ning Orientase esindajal muude mööblibrändide tuntust Hiina tarbijate seisukohast (vt joonis 19).





**Joonis 18.** Lastemööbli brändide tuntus. Allikas: (Skanvea ja Orientase esindajalt saadud andmed), autori koostatud



**Joonis 19.** Mööblibrändide tuntus. Allikas: (Skanvea ja Orientase esindajalt saadud andmed), autori koostatud

Brändi tuntust on võimalik määrata selle alusel, kuidas tarbija brändi mäletab või kuidas ta selle ära tunneb ning kas see bränd on tarbija peas domineerival või mingil muul positsioonil (Aaker 1996: 6–16). Joonistelt 18 ja 19 on näha, et Tarmeko Kidsi ja Tarmeko Nordicu bränd on edasimüüja ja koostööpartneri arvates tarbijate teadvuses kõige vähem tuntud. Töö autor eeldas sellist tulemust, kuna Tarmeko brändid on alles sisenenud Hiina turule.

Neljandaks positsioneerimisprotsessi etapiks on tarbijate eelistuste ja vajaduste väljaselgitamine. Hiina tarbijate eelistuste kirjeldamisel tugineb autor saadaolevatele andmetele Hiina tarbijaskonna kohta, mida autori arvates mõjutavad peamiselt Hiina majandus ja kultuurilised tegurid. Tarbijate eelistused ja vajadused põhinevad üldjuhul nende väärtushinnangutel, kuid need on olulisel määral seotud ka sissetulekutega.

Hiina tarbijaturg on tänu suurenevatele sissetulekutele jõudsalt kasvanud ning oluliselt on suurenenud ka keskklassi osakaal (Euromonitor 2016). Suurenev keskklass on põhjustanud väga suuri muutusi majanduses ja ühiskonnas tervikuna (Barton *et al.* 2013). Nagu alapeatükis 2.2 osutatud, jaguneb Hiina keskklass leibkonna sissetuleku alusel kaheks: vähem jõukaks ja jõukaks keskklassiks. Peale sissetuleku liigitatakse keskklassi ka põlvkondade alusel. Praegu moodustavad kõige suurema osakaalu Hiina tarbijaskonnast põlvkonnad G1 ja G2. Tarbijate eelistusi ja vajadusi on paljuski võimalik kindlaks määrata just selle alusel, mis rühma nad kuuluvad.

Mitmed autorid (Magni, Poh 2013) on leidnud, et vastavalt sissetulekule võib teha järeldusi ka tarbijate eelistuste kohta. Näiteks arvatakse, et vähem jõukas keskklass hindab toote juures rohkem funktsionaalseid omadusi ja mõistlikku hinda, samas kui jõukam keskklass väärtustab lisaks tootest saadavat emotsionaalset kasu. Siinjuures on oluline välja tuua, et peale sissetuleku määrab tarbija eelistusi ka vanus. Vanem ehk G1 põlvkond on hoolimata oma sissetuleku suurusest konservatiivsem ning hindab rohkem funktsionaalseid omadusi, samas kui noorem ehk G2 põlvkond on väga iseteadlik ja sõltumatu, pigem läänelikuma mõtteviisiga, hinnates rohkem toodetest saadavat emotsionaalset rahulolu (Lamb *et al.* 2014).

Seoses sissetulekute suurenemisega ja elustandardite paranemisega on suurenenud inimeste tervise- ja keskkonnateadlikkus, mis peegeldub ka tarbijate eelistustes. Tuginedes mitmele Hiinas tehtud uuringule, võib öelda, et tarbijad eelistavad naturaalselt, keskkonnasäästlikku, ohutut ja kvaliteetset mööblit, kusjuures vähem oluliseks ei peeta ka mööbli disaini (Lin 2012; HKDTC ... 2015).

Lisaks majanduslikule olukorrale mõjutavad tarbijate eelistusi ja ostuotsuseid kultuurilised tegurid. Hiina on väga tugevate traditsioonidega maa ja vanad traditsioonid mõjutavad hiinlaste mõtteviisi tänapäevani (Lau 2015). Kuna Hiina esindab kollektivistlikku kultuuri, mida iseloomustab grupikuuluvus, siis kultuurilisest aspektist

mõjutavad tarbijate eelistusi väga olulisel määral soovitud, samuti maine ehk staatuse säilitamine teiste silmis.

Traditsioonilisusest hoolimata ei ole Hiina ühiskond staatiline. Kuna nooremast ehk G2 põlvkonda iseloomustab järjest enam individualism, toimuvad ka siin järk-järgult muutused. Ostueelistusi mõjutab rohkem individuaalsus, mitte massi sulandumine, samuti eelistatakse rohkem välismaiseid brände, kuna lääneliku elustiili võrdsustatakse hea kvaliteediga (Xiao, Kim 2009). Selle alusel võib öelda, et Hiina eri vanuses tarbijaskonna majanduslik olukord, vajadused ja eelistused on tegurid, mis soosivad Tarmeko LPD OÜ mööbli hea turupositsiooni saavutamist.

Viimaseks positsioneerimisprotsessi etapiks on positsioneerimisstrateegia valik. Rahvusvahelise positsioneerimise kontekstis peavad ettevõtted otsustama, kas iga riigi jaoks rakendatakse spetsiifilist positsioneerimisstrateegiat või võetakse kasutusele standardiseeritud strateegia ning luuakse ühtne positsioon mitmes riigis (Ganesh, Oakenfull 2000). Üldistavalt võib öelda, et enamikus sihtriikides, kus Tarmeko oma mööblit turustab, kasutatakse standardiseeritud positsioneerimisstrateegiat. Alati ei saa seda aga teha, kuna teatud juhtudel tuleb jälgida, et see strateegia oleks kooskõlas kohalike arusaamade ja traditsioonidega (Akaka, Alden 2010). Ka Tarmeko LPD OÜ arvamusel, et oma mööblibrändide positsioneerimisel Hiinas tuleb rakendada sihtturu spetsiifilist positsioneerimisstrateegiat, kuna Hiina kultuuriline eripära mõjutab olulisel määral tarbijate arvamust.

Positsioneerimisstrateegia valikul peab ettevõtte lähtuma eelnevate etappide läbimisel saadud informatsioonist. Vaadeldes eelnevaid etappe, leiab autor, et hetkel, mil teadlikkus Tarmeko brändidest on veel vähene (vt joonised 19 ja 20), oleks asjakohane lähtuda positsioneerimisel tarbijate eelistustest ja vajadustest. Erinevate teoorial põhinevate positsioneerimisstrateegiate kirjeldustele tuginedes on autor seisukohal, et Tarmeko LPD OÜ-l oleks sobilik kasutada toote omadusel põhinevat positsioneerimisstrateegiat. See tähendab, et toodet eristatakse konkurentide omast toote omaduste, tunnuste ja kasude alusel (Jansson, Hasselgren 2008). Kuid vastavalt Kotleri ja Armstrongi arvamusele (2009) tuleks vältida toodete positsioneerimist vaid selle omaduste ja kasude kaudu – rõhutada tuleks ka uskumusi ja väärtusi (Kotler, Armstrong 2011). Autor nõustub, et Tarmeko LPD OÜ peaks kasutama kombineeritud strateegiat,

st rakendama ka kasutus- ja rakendusosal põhinevat strateegiat, kuna see lähtub rohkem väärtustest, mida tarbijad tootelt/brändilt ootavad.

Selleks, et Tarmeko LPD OÜ saaks hakata arendama oma brändipositsiooni, valides mõne eespool kirjeldatud strateegia ja läbides asjakohased positsioneerimise etapid, tuleb esmalt läbida ka segmenteerimise, sihturu valiku ja positsioneerimise (STP) protsessi esimesed etapid ning segmenteerida tarbijad.

Segmenteerimine on eri tarbijarühmade identifitseerimine sarnaste vajaduste, suhtumise ja käitumise alusel. Sellele järgneb sihtgrupi valik, mille käigus valitakse välja segmendid, millele ettevõtte soovib oma toodet suunata (Doole, Lowe 2004). See võimaldab jõuda efektiivsemalt tarbijateni, kelle vajadustele toode vastab. Kui ettevõtte võtab sihtgrupiks vaid kindlad segmendid, pakub see kokkuvõttes tarbijale suuremat väärtust (Kotler *et al.* 2008). Seega on Hiina turu segmenteerimine väga oluline etapp, mis võimaldab Tarmeko LPD OÜ-l identifitseerida ja endale teadvustada, millistele tarbijarühmadele on tema tooted suunatud. Alles seejärel saab asuda brändi positsioneerimise juurde, et leida parim viis mööbli suunamiseks tarbijatele.

Ei ole olemas ühest viisi, kuidas turgu segmenteerida. Seda tuleb teha erinevate näitajate alusel. Et segmenteerimine oleks efektiivne, peavad need näitajad vastama kindlatele kriteeriumitele, nagu mõõdetavus, ligipääsetavus, olulisus, teostatavus (Hollensen 2010). Mida paremini on segment mõõdetav, kättesaadav ja teostatav, seda lihtsam on sellele välja töötada ja rakendada turundustegevusi ning kujundada neile soovitud positsiooni.

Tabelis 6 ja 7 on toodud näitajad, mille alusel on Tarmeko LPD OÜ valinud välja Tarmeko Nordicu ja Tarmeko Kidsi brändi potentsiaalsed tarbijad (Lööve 2016).

**Tabel 6.** Tarmeko Kidsi segmenteerimise aluseks olevad peamised näitajad

<b>Tarbijat iseloomustavad näitajad</b>	
<b>Demograafilised</b>	30–45-aastased lapsevanemad (G1 ja G2), 3-liikmelised pered
<b>Geograafilised</b>	Hiina suurlinnad (Peking, Shanghai)
<b>Sotsiaalmajanduslikud</b>	Vähem jõukas ja jõukas keskklass
<b>Elustiil/isikuomadused</b>	Keskkonnateadlikud, läänelikku elustiili hindavad kliendid
<b>Tootealased/käitumuslikud näitajad</b>	
<b>Kasutaja staatus</b>	Esmakordne kasutaja, potentsiaalne kasutaja

<b>Hinnatundlikkus</b>	Keskmine hinnatundlikkus
<b>Ostukäitumine</b>	Olukord, vajadus
<b>Tajutav kasu</b>	Kvaliteeti, ohutust ja disaini hindavad kliendid

Allikas: (Lööve 2016), autori koostatud

**Tabel 7.** Tarmeko Nordicu segmenteerimise aluseks olevad peamised näitajad

<b>Tarbijat iseloomustavad näitajad</b>	
<b>Demograafilised</b>	40–60-aastased mehed ja naised (G1)
<b>Geograafilised</b>	Hiina suurlinnad (Peking, Shanghai)
<b>Sotsiaalmajanduslikud</b>	Jõukam keskklass, haritud, väiksema hinnatundlikkusega kliendid
<b>Elustiil/isikuomadused</b>	Disainiteadlikud, keskkonnateadlikud, kvaliteeti ja läänelikku elustiili hindavad kliendid
<b>Tootealased/käitumuslikud näitajad</b>	
<b>Kasutaja staatus</b>	Esmakordne kasutaja, potentsiaalne kasutaja
<b>Hinnatundlikkus</b>	Väike hinnatundlikkus
<b>Ostukäitumine</b>	Olukord, vajadus
<b>Tajutav kasu</b>	Kvaliteeti ja disaini hindavad kliendid

Allikas: (Lööve 2016), autori koostatud

Järjest enam peetakse rahvusvahelises kontekstis globaliseerumise tõttu segmenteerimisel oluliseks käitumuslikke ja elustiili peegeldavaid näitajaid. Autor leiab, et suuresti sõltub see ka kaubast. Kuna mööbel on tootekategooria, mida üldjuhul valitakse vajaduse, funktsionaalsuse, disaini ja hinna alusel, siis on Tarmeko LPD OÜ arvamusel, et nende mööbel on mõeldud paljuski sarnastele segmentidele, sõltumata nende asukohast. See tähendab, et rahvusvahelisel tasandil oleks võimalik kasutada sarnast turundusstrateegiat, sealhulgas positsioneerimist. Siiski teadvustab Tarmeko LPD OÜ, et Hiina puhul tuleb arvesse võtta ka mõtteviisi ja kultuurilisi tegureid (Lööve 2016).

Vastavalt valitud positsioneerimisstrateegiale on järgmiseks etapiks koostada turundusplaani. Turundustegevuse väljatöötamisel võtab Tarmeko LPD OÜ aluseks 4P turundusmudeli, mille elementideks on toode (*product*), hind (*price*), asukoht (*place*) ja toetusmeetmestik (*promotion*). Nende abil püüab Tarmeko LPD OÜ defineerida oma brändi sihtgrupi jaoks (Lööve 2016).

Rahvusvahelise turunduse kontekstis kasutatakse turule sisenemisel kas kohandamise või standardiseerimise strateegiat. See tähendab, et turule sisenemisel rakendatakse kas kohandatud või standardiseeritud turundusmeetmetiku elemente. Väga harva kasutatakse kõikide elementide korral vaid ühte strateegiat. (Doole, Lowe 2004)

Tarmeko LPD OÜ turundusjuht Triinu Lööve (2016) on kirjeldanud 4P turundusmudeli elemente, et määratleda Tarmeko Kidsi ja Tarmeko Nordicu brändi tooteid sihtgrupi jaoks. Lööve sõnul siseneb Tarmeko LPD OÜ Hiina turule kahe brändiga, mida seovad ettevõtte nimi ning seejärel tõlgendus tootest. Nimi Kids viitab lastemööblisarjale, samas nimi Nordic on Tarmeko LPD OÜ tõlgendus ettevõtte ajaloost, asukohast, materjalist, disainist ning ka üldisest mõtteviisist. (Lööve 2016)

Toode on turundustegevuse keskseks elemendiks. Vastavalt 4P meetmetiku teooriale ei piirdu see üksnes tootega, vaid hõlmab ka muid tootega seotud tegureid, nt brändi nimi ja pakend, ning teenuseid, nt garantii (Pan 2005). Tarmeko LPD OÜ siseneb Hiina turule juba välja arendatud mööblibrändidega (Lööve 2016).

Vastukaaluks traditsioonilisele tumedale, massiivsele ja nikerdustega Hiina mööblile, esindavad Tarmeko LPD OÜ mõlemad brändid heledatoonilist, ergonoomilist, funktsionaalset ja uuenduslikku põhjamaist disainimööblit. Mõlema brändi puhul peab ettevõtte Lööve sõnul brändi positsioneerimisel väga olulisteks märksõnadeks keskkonnasäästlikkust, kvaliteeti ja ohutust. Ohutus on eriti oluline lastemööbli puhul, kuna Tarmeko Kidsi brändi toodete viimistlemiseks kasutatakse lapsesõbralikke lakke. (Lööve 2016)

Lööve toob välja, et Hiina külastamise käigus on edasimüüjad esitanud mõningaid soovitusi, viidates Hiina tarbijate eelistustele. Näiteks on Tarmeko Kidsi lastemööbli puhul öeldud, et tooted võiksid olla värviküllasemad ja laste silmis atraktiivsemad. Ettevõttel on olemas mõned ideed, mida soovitakse rakendada ja mis loodetavasti vastavad Hiina klientide eelistustele, kuid neid ideid ei plaanita ellu viia üksnes Hiina turu jaoks, vaid täiendustega tooteid saavad tellida kõik kliendid. (Lööve 2016)

Magistritöö raames saadatud küsimustikes uuriti, milliseid soovitusi annavad edasimüüjad Tarmeko LPD OÜ brändide parendamiseks. Konkreetseid soovitusi ei antud, kuid mõlema brändi puhul toodi välja eelised: nii Tarmeko Kidsi kui ka Nordicu brändi puhul on selleks atraktiivne välimus ja disain ning Tarmeko Kidsi puhul ka

funktsionaalsus. Edasimüüjad tõid välja ka selle, et Hiina tarbija hindab uhke väljanägemisega pakendeid, kuna nende jaoks peegeldab pakendi välimus pakendi sisu. Siinkohal on Tarmeko LPD OÜ siiski seisukohal, et kuna soovitakse pakkuda keskkonnasäästlikku ja kergesti hävitatavat pakendit, ei plaanita praegu Hiina turu jaoks eraldi pakendit välja töötada.

Tarmeko Nordicu tootesarja puhul rakendub ka n-ö tarbijale orienteeritud (*customised*) müük, mis tähendab, et klient saab valida kataloogist toodete pinnaviimistlust ja kangaid. Ka Tarmeko Kidsi tootesarja puhul plaanib Tarmeko LPD OÜ luua võimaluse rakendada tarbijale orienteeritud müüki, kuid kuna plaan on alles väljaarendamisel, siis ei ole võimalik seda praegu eraldi rõhutada, samuti ei ole see Hiina-spetsiifiline (Lööve 2016). Seega võib öelda, et Tarmeko LPD OÜ pakub Hiina turul standardiseeritud tooteid ja ei plaani praegu teha Hiina turgu arvestavaid kohandusi.

Hind on tarbija jaoks ostuotsuse tegemisel väga oluline tegur. Selle alla käib kogu tootega seotud hinnapoliitika (Kotler *et al* 2008). Hinnapoliitikast oleneb paljuski see, kas kliente õnnestub ligi meelitada (Pan 2005). Tarmeko LPD OÜ lähtub oma toodete hinna kujundamisel turuhinnast. Allahindluskampaaniaid on plaanis rakendada neli korda aastas seoses erinevate pidustustega Hiinas. Samuti plaanitakse nii Tarmeko Nordicu kui ka Kidsi puhul rakendada mõningaid eripakkumisi, nt teatud koguste ostmisel on võimalik saada allahindlust. (Lööve 2016) Tuginedes eespool kirjeldatud kohandamise ja standardiseerimise teooriale, leiab autor, et hinna suhtes rakendab Tarmeko LPD OÜ Hiina turule sisenemisel kohandatud strateegiat.

Müügitoetus (*promotion*) on toote positsioneerimisel väga oluliseks turunduselemendiks, mis võimaldab juhtida toote positsiooni sihtgrupini (Jansson, Hasselgren 2008). Mõlema brändi puhul annab Tarmeko LPD OÜ edasimüüjatele tootefotod ja kataloogid. Samuti läbivad edasimüüjad asjakohased tootekoolitused. Plaanitakse korraldada ka müügitoetuskampaaniaid (allahindluste kaudu). Üldjuhul on müügitoetustegevused kõikides riikides, kus Tarmeko LPD OÜ tooteid müüakse, samad, kuid kuna iga sihtturg on erinev, siis tuleb oma turundusstrateegiat vastavalt vajadusele kohandada. Näiteks on Tarmeko LPD OÜ koostöös Orientasega loonud Tarmeko hiinakeelse veebilehe. Juba olemasolevad „eu“ kataloogid küll toimivad Hiinas, kuid „com“ domeeni registreerimine Hiina serveris võimaldab lehte kiiremini lehitseda. Samuti on oluline fakt, et kogu teave on saadaval hiina keeles. Kodulehe

registreerimiseks tuli teha Hiina riigile taotlus. (Lööve 2016). Selle põhjal järeldab autor, et müügitoetuse puhul rakendab Tarmeko LPD OÜ Hiinas olenevalt olukorrast nii kohandatud kui ka standardiseeritud strateegiat.

Koht hõlmab väga olulist positsioneerimisstrateegia tegurit. Selle all mõeldakse ettevõtte tegevusi, millega tehakse toode tarbijale kättesaadavaks, nt turustuskanalid, asukoht, transport (Kotler *et al.* 2008). Turunduskanalitena plaanib Tarmeko LPD OÜ kasutada interneti ja edasimüüjaid (Lööve 2016). Internet on ettevõtetele oma toodete müümisel väga oluliseks müügiplatvormiks, sest see võimaldab ettevõttel eksponeerida oma tooteid ning klientidel neid veebipõhiselt tellida (HKTDC Research 2016). Koostöös Hiina partneritega on Tarmeko LPD OÜ-l plaanis välja arendada hiinakeelne ja Hiina keskkonnas asuv e-pood (Agenda 2016). Mööbel tarnitakse edasimüüjate vahelattu ning e-poe rakendumisel transporditakse tooted kliendile edasimüüjate vahelaost. Suuremate tellimuste puhul on võimalik tarnida kaup otse tehasest kliendini. (Lööve 2016)

Kokkuvõtteks võib öelda, et turundusmeetmestiku puhul plaanib Tarmeko LPD OÜ kasutada kombineeritud strateegiat, rakendades osa elementide puhul kohandamist ja osa puhul standardiseerimist.

Alates 2014. aastast on Tarmeko LPD OÜ tegutsenud Hiina turul, kus soovitakse arendada oma ettevõtte brändide turupositsiooni. Selle peamine eesmärk on konkurentidest eristumine ja brändi tarbijaväärtuse loomine. Siinjuures peab ettevõtte väga oluliseks positsioneerimisprotsessi, mille kaudu on võimalik mõjutada tarbijate eelistusi. Positsioneerimisprotsessi raames läbiti eri etapid, mille käigus hinnati konkurente, brändi omadusi, hetkepositsiooni ja tarbijate eelistusi ning valiti positsioneerimisstrateegia. Kuna positsioneerimise eelduseks on tarbijaskonna segmenteerimine, toodi välja näitajad, mille alusel on Tarmeko LPD OÜ Hiina tarbijad segmenteerinud, ning koostati mõlema brändi jaoks potentsiaalse tarbija profiilid. Seejärel anti ülevaade Tarmeko senistest turundustegevustest Hiinas. Tegevusi kirjeldati 4P turundusmeetmestikust lähtudes, mis on peamine strateegiline vahend valitud positsioneerimisstrateegia rakendamiseks.



## **2.4. Soovitused Tarmeko LPD OÜ-le turupositsiooni arendamiseks Hiina turul**

Tarmeko LPD OÜ on Tartumaal tegutsev tootmisettevõte, mis on spetsialiseerunud liimitud ja painutatud vineerist mööblisade tootmisele, kuid tootevalikus on ka valmis-mööblit. Alates 2012. aastast on aktiivselt tegeletud omatoodete arendamise ja nende osakaalu suurendamisega kogutoodangus. Eesmärk on kasvatada Tarmeko LPD OÜ mööblibrändide turuosa juba olemasolevatel turgudel, samuti soovitakse siseneda uutele turgudele. Ühe võimalusena omatoodete müügiimahtude suurendamiseks nähti Hiina turule sisenemist. 2014. aastal alustati ettevalmistusi Hiina turule sisenemiseks, osaledes Eesti puidutööstusettevõtete kontaktvisiidil Hiinasse. Praegu on Tarmeko LPD OÜ peamine eesmärk arendada Hiina turul oma ettevõtte ja brändide turupositsiooni. Rahvusvahelise turunduse kontekstis on väga oluline arvesse võtta uute sihtturgude eripära.

Et Tarmeko LPD OÜ oleks Hiina turul edukas, tuleb välja selgitada, mis tegureid peaks Hiina turul tegutsemisel ja oma brändide turupositsiooni arendamisel arvesse võtma. Tuginedes nii teoreetilistele käsitlustele, intervjuudest ja küsitlustest saadud informatsioonile kui ka enda kogemustele, annab töö autor käesolevas peatükis Tarmeko LPD OÜ-le soovitusi oma turupositsiooni arendamiseks Hiinas.

Teoreetilises osas käsitletu põhjal on autori arvates võimalik toote või brändi positsioneerimisega teadlikult tarbija eelistusi suunata. Toote positsioneerimise peamisteks eesmärkideks on eristumine ja brändi tarbijaväärtuse loomine. Kuna mitmed ettevõtted võivad soovida oma toodet positsioneerida samade omaduste alusel, siis selleks, et saavutada eelis tarbija teadvuses, tuleb leida sobiv viis eristumiseks (Kotler *et al.* 2008).

Positsioneerimisprotsessi ühe etapina hinnati uurimistöö raames Tarmeko LPD OÜ brändide hetkepositsiooni. Tulemustest ilmneb, et mõlemad brändid positsioneeruvad hinna alusel keskmisest kõrgemal ning on pigem tarbijale orienteeritud, mitte masstoodang. Autor leiab, et mida rohkem on bränd tarbijale orienteeritud, seda suuremat hinda on võimalik küsida. Sellest lähtudes soovitab autor Tarmeko LPD OÜ-l suurendada tarbijale orienteeritust. Võrreldes mõlema brändi kvaliteedi ja hinna suhet, on autor arvamusel, et ettevõtte peaks ennast mõlema omaduse puhul paigutama hetkepositsioonist kõrgemale.

Autor on seisukohal, et Tarmeko LPD OÜ-l on brändide teatud omadusi rõhutades võimalik eristuda konkureerivatest mööblibrändidest. Seejuures tuleks aluseks võtta mitu brändi väärtust ja kasutada nende kombinatsiooni. Tarmeko LPD OÜ peaks oma brändi positsioneerimisel Hiinas rõhutama järgmiseid emotsionaalseid ja funktsionaalseid omadusi:

- Tarmeko LPD OÜ n-ö oma lugu – ajalugu, kogemused;
- looduslähedus – kvaliteetne toormaterjal;
- põhjamine disain – puhtus, lihtsus ja modernsus;
- keskkonnasäästlikkus – märk FSC ®C116426 ettevõtte toodetel;
- ohutus – vastavus ohutusnõuetele, ohutussertifikaadid, uuendusliku ökoliimi kasutamine;
- kvaliteet – tootmisprotsessi tutvustus (video);
- vastupidavus – garantii pakkumine toodetele.

Brändi eristumise kõrval on väga oluline ka brändi tugevus. Brändi tarbijaväärtus koosneb lojaalsusest (*brand loyalty*), tuntusest (*brand awareness*), tajutud kvaliteedist (*perceived quality*) ja assotsiatsioonidest, mis tarbijal tekivad (*associations*). Kuna Tarmeko LPD OÜ on Hiinas tegutsenud suhteliselt lühikest aega, siis leiab autor, et lojaalsus on brändi väärtuse komponent, mida ettevõtte ei saa alguses ise mõjutada.

Magistritöö käigus palus autor ettevõtte edasimüüjal ja koostööpartneril hinnata Tarmeko LPD OÜ brändide tuntust, millest selgus, et Tarmeko brandid on võrreldes konkurentidega kõige vähem tuntud. Seega esmalt tuleb toodet/brändi positsioneerida viisil, mis suurendaks selle tuntust. Brändi tuntust on võimalik määrata selle alusel, kuidas tarbija brändi mäletab või ära tunneb (Aaker 1996).

Autor on arvamusel, et brändi tuntust on võimalik suurendada erinevate asjakohaste turundustegevustega, mis liigituvad praegusel juhul 4P turundusmeetmestiku müügi-toetuse alla. Sellest lähtudes peaks Tarmeko LPD OÜ viima aktiivselt ellu järgmiseid tegevusi:

- näidiste saatmine potentsiaalsetele klientidele;
- aktiivne osalemine mööblimessidel (nt Shanghai mööblimess 2017);
- Tarmeko LPD OÜ Hiina kodulehe reklaamimine;
- brändilogodega meenete jagamine;

- Tarmeko LPD OÜ mööbli e-müügi võimaluse väljaarendamine Hiinas;
- Hiinas tuntud isikute kasutamine reklaamimisel.

Teooriast lähtudes (Aaker 1996) võib öelda, et mida suurem on brändi tuntus, seda kvaliteetsemana tarbija brändi tajub, seega on need kaks komponenti omavahel tugevalt seotud. Peale tuntuse ja kvaliteedi tuleb positsioneerimisel eesmärgiks seada positiivsete assotsiatsioonide loomine tarbija peas. Et tarbijal tekiksid brändi suhtes positiivsed assotsiatsioonid, peaks ettevõtte rõhutama brändi tunnuseid, eeliseid konkurentide ees, ettevõtte väärtusi ja omapära ning viitama ka potentsiaalsele ostjaskonnale (Kotler 2002).

Eelnevast lähtudes annab autor soovitusi, kuidas Tarmeko LPD OÜ peaks tooteid/brände positsioneerima, et luua positiivseid assotsiatioone tarbija peas. Kuna ettevõtte soovib eristuda oma konkurentidest siiski positiivsete omaduste alusel, siis võib öelda, et enamjaolt kattuvad need omadused paljuski eespool nimetatud eristumise tunnustega. Positiivsete seoste loomiseks peaks Tarmeko LPD OÜ rõhutama oma brändide:

- põhjamaist disaini;
- keskkonnasäästlikkust (looduslik tooraine);
- ohutusnõuetele vastavust (sertifikaadid);
- kõrget kvaliteeti;
- vastupidavust,
- tarbijale orienteeritust;
- eripärana eestimaise kasepuu kasutamist;
- tarbijatena disaini- ja keskkonnateadlikke kliente;
- tarbijatena kvaliteeti ja läänelikku elustiili hindavaid kliente.

Peale positiivsete assotsiatsioonide brändide suhtes on tähtis ka see, et ettevõtte seostuks tarbijale kindlate väärtustega. Seega peaks Tarmeko LPD OÜ esile tooma oma ettevõtte:

- keskkonda väärtustavat suhtumist;
- aastatepikkust kogemust mööbli tootmisel;
- töötajate oskusi ja teadmisi;
- kõrget tehnoloogilist taset.

Autor on arvamisel, et need eespool kirjeldatud brändi tarbijaväärtust mõjutavad komponendid mängivad väga olulist rolli selles, kuidas tarbijad brändi väärtust tajuvad. Laiemas perspektiivis mõjutavad need ka brändi positsiooni tarbija teadvuses.

Analüüsisdes alapeatükis 2.3 kirjeldatud positsioneerimisprotsessi etappe, mille lõppeesmärk on valida sobilik positsioneerimisstrateegia, soovib autor Tarmeko LPD OÜ-l kasutada kombineeritud positsioneerimisstrateegiat. Esiteks tuleks rakendada toote/brändi omadusel põhinevat positsioneerimisstrateegiat, mis tähendab, et toodet/brändi eristatakse konkurentidest brändi omaduste ja tunnuste alusel. Lisaks tuleks kasutada kasutus- ja rakendusosal põhinevat strateegiat, kuna see lähtub rohkem sellistest väärtustest, mida tarbijal tootelt/brändilt ootab.

Nagu ilmnes töö teoreetilisest osast, on brändi turupositsioon ja turundustegevused omavahel väga tihedalt seotud, kuna soovitud positsiooni loomine tarbija teadvuses määrab paljuskorda ära, milliseid turundustegevusi kasutada. Samas aitavad erinevad turundustegevused saavutada ja tugevdada positsiooni. Seega leiab autor, et ettevõtte peaks brändi positsioneerimisel kasutama eeltoodud soovitusi, kuna need toetavad Tarmeko LPD OÜ-d detailse turundusmeetmetiku loomisel.

Magistritöö autor soovib Eesti ettevõtetel, kes tahavad siseneda Hiina turule, õppida ja kohaneda kohaliku ärikultuuri ja kommetega. Oluline on meeles pidada, et pole mõtet võtta ette kogu Hiinat, vaid keskenduda tuleks kindlale piirkonnale. Eesti ettevõtjad võiksid oma tooteid või teenuseid positsioneerida *premium*-hinnaklassi brändidena, kuna keskklassi osakaal Hiinas aina kasvab. Tähtis on uurida, kes on sihtrühm. Kuna Hiina keskklass on mitmekihiline, siis on hea teada, kuhu võiks oma brändi positsioneerida. Endale tuleks leida kohalik koostööpartner, kes tunneb kohalikke olusid ja kellel on sidemeid. Samuti on tähtis välja tuua brändi kohta lugu, rõhutada Euroopa päritolu, tooteohutust ja keskkonnasäästlikkust. Et tugevdada ärisidemeid, võiks äripartnereid kutsuda endale külla ja samuti külastada neid.

## KOKKUVÕTE

Suur konkurents maailma turgudel paneb ettevõtteid otsima vastust küsimusele, kuidas saavutada edu konkurentide ees. Käesolevas magistritöös uuriti võimalusi, kuidas Tarmeko LPD OÜ saaks arendada oma mööbli turupositsiooni Hiinas. Järjest kasvutrendi näitav Hiina keskklass moodustab Tarmeko LPD OÜ mööbli potentsiaalse tarbijaskonna. Hiina turg on suur ja mitmekihiline, lisaks kultuuriliste, poliitiliste ja sotsiaalsete eripäradega, mida tuleb äritegevuses kindlasti arvesse võtta.

Selleks, et turul orienteeruda ja teha õigeid otsuseid, on vaja ettevõttel enda mööblibrände sihtriigis positsioneerida. Positsioneerimise ülesanne on luua toodetele/brändidele personaalne koht pidevalt muutuvast maailmas, kus tarbijad on kaupadest ja infomürast küllastunud. Õige positsioneerimine võimaldab ettevõttel muuta turul ette tulevad takistused võimalusteks.

Magistritöö eesmärk oli anda soovitusi Tarmeko LPD OÜ mööbli turupositsiooni arendamiseks Hiina turul. Magistritöö tulemused andsid vastuse küsimustele, missuguseid eripärasid peab arvestama, et olla edukas võõral turul, millist positsioneerimisstrateegiat kasutada ja kes on sihtrühm.

Magistritöö teoreetilises osas anti ülevaade positsioneerimise eesmärkidest ja strateegiatest ning toodi välja positsioneerimise etapid. Lisaks saadi teada, kuidas positsioneerimine on seotud turu segmenteerimisega, sihtturuvahetuse ja turundusmeetmetestikuga. Turundusmeetmetestik on strateegiline vahend positsioneerimisstrateegia elluviimiseks ja selle elementide tuleb vastava riigi kultuurilisest taustast lähtudes kohandada. Kogu turundusmeetmetestikku, segmenteerimist, sihtgrupi vahetuse ja positsioneerimise protsessi, kultuurilist tausta ja tarbijate käitumist mõjutab omakorda viis välistegurit: kultuuriline ja sotsiaalne staatus, kohalik keel, poliitika ja seadusandlus, infrastruktuur ja tehnoloogia ning majanduslik keskkond.

Empiirilises osas tutvustati analüüsimeetodeid ja Tarmeko LPD OÜ ettevõtet. Ettevõtte asub Eestis Tartumaal ning tegeleb painutatud-liimitud detailide ja toodete valmistamisega. Ettevõtte jaoks on oluline keskkonnakaitse, ohutus ja kvaliteet. Lisaks

allhanketoodangule on ettevõtte loonud ka kaks uut brändi: Tarmeko Kids ja Tarmeko Nordic, mille turundustegevusest Hiinas anti ülevaade käesolevas magistritöös.

Analüüsimetoditest kasutati juhtumiuuringut, kuna uurimistöö tegemiseks vajalik teave põhines ettevõtte ja koostööpartnerite senisel kogemusel. Andmete kogumiseks viidi läbi struktureerimata intervjuu ja koguti vastused küsimustikule oma koostööpartneritelt, kes andsid hinnangu Tarmeko LPD OÜ mööblibrändide omaduste ja bränditeadlikkuse kohta.

Empiirilises osas anti ülevaade Hiina majandusest, mööbliturust ja Tarmeko LPD OÜ brändide sobituvusest sellega. Uuriti Hiina tarbijasegmente ja sihturu eripärasid. Kuigi majanduskasv on aeglustumas, on see praeguseid näitajaid arvesse võttes siiski Euroopaga võrreldes tõusuteel. Selle tulemusena on suurenenud nii potentsiaalsete tarbijate populatsioon kui ka sissetulekud, mis omakorda mõjutavad Hiina mööblituru üldist olukorda.

Uuringu käigus tuli välja, et Hiina keskklass on mitmekihiline, kui vaadelda neid sissetuleku suuruse ja vanuse järgi. Töös jõuti järeldusele, et Tarmeko LPD OÜ sihtrühmaks sõltuvalt brändist (vt tabelid 6 ja 7) on G1 ja G2 põlvkond. Sissetulekute järgi on Tarmeko Kidsi sihtrühmaks nii vähem jõukas kui ka jõukas keskklass, seevastu Tarmeko Nordicu puhul moodustab sihtrühma jõukas keskklass. Samuti jõuti töös järeldusele, et kohalike äritavade järgimine on oluline kaubandussuhete arendamiseks Hiinas.

Magistritöö analüüsi alusel on näha, et Hiina tarbijad hindavad naturaalsel, keskkonnasäästlikku, ohutut ja kvaliteetset hea disainiga mööblit, mistõttu leidis töö autor, et Tarmeko LPD OÜ mööbel sobitub Hiina mööblituru konteksti ja võib eeldada, et see vastab Hiina tarbija ootustele.

Positsioneerimisstrateegia väljatöötamise seisukohalt oli oluline kirjeldada Tarmeko LPD OÜ brändide positsioneerimise etappe: konkureerivate brändide, brändi omaduste olulisuse, brändi hetkepositsiooni hindamist, tarbijate vajaduste ja eelistuste väljaselgitamist ning viimase etapina positsioneerimisstrateegia valikut. Positsioneerimisstrateegia valikul peab ettevõtte lähtuma eelnevate etappide läbimisel saadud informatsioonist.

Võttes arvesse erinevaid teoorial põhinevaid positsioneerimisstrateegiate kirjeldusi, leiab autor, et selle alusel oleks Tarmeko LPD OÜ-l sobilik kasutada kombineeritud positsioneerimisstrateegiat. Esiteks tuleb rakendada toote/brändide omadusel põhinevat positsioneerimisstrateegiat, mis tähendab, et brände eristatakse konkurentidest toote omaduste ja tunnuste alusel. Lisaks tuleks kasutada kasutus- ja rakendusosal põhinevat strateegiat, kuna see lähtub rohkem nendest väärtustest, millega on seotud tarbija ootused toote/brändi suhtes. Teooriale ja kogutud informatsioonile tuginedes annab autor empiirilise osa viimases peatükis soovitusi Tarmeko mööbli turupositsiooni arendamiseks Hiina turul.

Magistritööst selgus, et Tarmeko LPD OÜ mööblibrändide teatud omadusi rõhutades on võimalik luua viis eristumiseks teistest konkureerivatest brändidest. Esimene soovitus on, et Tarmeko LPD OÜ peaks oma toodete/brändi positsioneerimisel Hiinas rõhutama sihtturu jaoks olulisi emotsionaalseid ja funktsionaalseid omadusi. Teiseks on autor teinud ettepanekud, mis tegureid peaks Tarmeko LPD OÜ silmas pidama positiivsete assotsiatsioonide loomisel brändi suhtes. Kolmandaks annab autor soovitusi turundusmeetmetestiku täiendamiseks, et soodustada turupositsiooni tugevdamist Hiinas.

Kokkuvõtteks võib väita, et magistritöö eesmärk sai täidetud. Analüüsides teoreetilisi aluseid, Hiina majandust, mööbliturgu ning Tarmeko LPD OÜ mööbli sobituvust sihtturuga, võib järeldada, et empiirilises osas välja toodud soovitused aitavad saavutada Tarmeko LPD OÜ mööbli paremat turupositsiooni Hiina turul.

Tulevastes uurimistöodes tuleks teemavaldkonna käsitlemisel rohkem uurida, kuidas kaupade eluiga mõjutab tarbijate ostukäitumist ja brändi lojaalsust. Samuti võiks uurida veelgi põhjalikumalt, kuidas mõjutavad Hiina kombed ja kultuuriline eripära ärisuhteid.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aaker, D. A., Shansby, G. J.** Positioning Your Product. – Science Direct, 1982, Vol 25, pp. 56–62. [<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681382901306>].
2. **Aaker, D. A.** Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York, London: The Free Press, 1991, 351 p.
3. **Aaker, D. A.** Building Strong Brands. New York: The Free Press, 1996, 380 p.
4. **Agenda.** Orientase ja Tarmeko vaheline tegevuskava, 2016. (käsikiri)
5. **Akaka, M. A., Alden, D. L.** Global Brand Positioning and Perceptions. – International Journal of advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications, 2010, Vol 29, No 1, pp. 37–56.
6. **Atsmon, Y., Magni, M.** Meet the Chinese Consumer of 2020. McKinsey Quarterly, March 2012 [<http://www.mckinsey.com/global-themes/asia-pacific/meet-the-chinese-consumer-of-2020>]. 10.04.2016.
7. **Baack, D. W., Harris, E. G., Baack, D.** International Marketing. Los Angeles, London: SAGE Publications, Inc., 2013, 609 p.
8. **Barton, D.** The Rise of the Middle Class in China and Its Impact on the Chinese and World Economies, 2013 [<http://www.chinausfocus.com/wp-content/uploads/2013/05/Chapter-07.pdf>].
9. **Barton, D., Chen, Y., Jin, A.** Mapping Chinese's Middle Class. – McKinsey Quarterly, June 2013 [<http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/mapping-chinas-middle-class>]. 10.04.2016.
10. **Beard, F.** The Effectiveness of Comparative Versus Non-Comparative Advertising. – Journal of Advertising Research, 2015, Vol 55, No 3, pp. 284–295.
11. **Bradley, F.** International Marketing Strategy. Harlow: Pearson Prentice Hall, 2005, 408 p.
12. **Brooksbank, R.** The Anatomy of Marketing Positioning Strategy. Marketing Intelligence and Planning. – Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1994, Vol 12 No 4, pp. 10–14.



13. **Bryman, A., Bell, E.** Business Research Methods. Oxford: University Press, 2011, 262 p.
14. **Burk Wood, M.** Essential Guide to Marketing Planning. Harlow: Pearson, 2010, 303 p.
15. **Capon, N., Hulbert, J. M.** Marketing Management in the 21st Century. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001, 521 p.
16. **Chen, Y.** China's Next Chapter: The Rise of the Generation-2 Consumer. – McKinsey Quarterly, June 2013 [<http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/chinas-next-chapter-the-rise-of-the-generation-2-consumer>]. 10.04.2016.
17. China Statistical Yearbook 2015 [<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2015/indexeh.htm>]. 10.04.2016.
18. **Cleveland, M., Papadopoulos, N., Laroche, M.** Identity, Demographics, and Consumer Behaviors: International Market Segmentation Across Product Categories. International – Marketing Review, Vol 28, No 3, pp. 244–266.
19. **Clow, K., Baack, D.** Concise Encyclopedia of Advertising. New York: Haworth Reference Press, 2005, 213 p.
20. **Dalrymple, D. J., Parsons, L. J.** Basic Marketing Management. New York: Wiley, 1995, 457 p.
21. Database Trading Economics, 2016 [<http://www.statista.com>]. 11.04.2016.
22. **Dibb, S., Simkin, L.** Targeting, Segments and Positioning. – International Journal of Tale & Distribution Management, 1998, Vol 19, No 3, pp. 4–10.
23. **Doctoroff, T.** What Chinese Want: Culture, Communism and China's Modern Consumer. New York: St Martin Press, 2013, 257 p.
24. **Dong, K., Liu, Y.** Cross-Cultural Management in China. – Cross-Cultural Management: An International Journal, 2010, Vol 17, No 3, pp. 223–243.
25. **Doole, I., Lowe, R.** International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation. Cengage Learning EMEA, 2008, [[https://www.cengagebrain.co.uk/content/doole07630\\_1844807630\\_02.01\\_chapter01.pdf](https://www.cengagebrain.co.uk/content/doole07630_1844807630_02.01_chapter01.pdf)]. 10.04.2016.
26. **Douglas, S. P., Craig, C. S.** Global Marketing Strategy: Perspectives and Approaches. New York: The Free Print, 1995, 554 p.
27. Economic and Trade Information on China. HKDTC Research, 2016 [<http://china-trade-research.hktdc.com/business-news/article/Fast-Facts/Economic-and-Trade-Information-on-China/ff/en/1/1X000000/1X09PHBA.htm>]. 10.04.2016.
28. Eesti Statistikaamet, 2016 [<http://www.stat.ee>]. 11.04.2016

29. Eesti Välisministeerium, 2016 [<http://www.vm.ee/et/riigid/hiina?display=relations>] 11.04.2016.
30. **Ekman, A.** China's Emerging Middle Class: What Political Impact, 2015.
31. Emajõe Saadik, Kas punane Draakon muutub roheliseks, 2016 [<https://www.muurileht.ee/kas-punane-draakon-muutub-roheliseks/>]. 11.04.2016.
32. Euromonitor, 2016 [<http://www.euromonitor.com/income-and-expenditure-china/report>]. 10.04.2016.
33. **Fill, C.** Marketing Communications: Engagement, Strategies and Practice. Harlow: Pearson Education, 2006, 911 p.
34. **Fuchs, C., Diamantopoulos, A.** Evaluating the Effectiveness of Brand-positioning Strategies from a Consumer Perspective. – European Journal of Marketing, 2008, Vol 44, pp. 1763–1786.
35. **Galetta, A.** Mastering the Semi-structured Interview and Beyond. From Research Design to Analysis and Publication. New York and London: New York University Press, 2012, 247 p.
36. **Ganesh, J., Oakenfull, G.** International Product Positioning. – Journal of Global Marketing, 2000, Vol 12, pp. 85–111.
37. **Global Marketing Management: IKEA**, 2015 [<https://myassignmenthelp.com/free-samples/download.php?path=1449309429-pdf.pdf>]. 11.04.2016.
38. **Gopalakrishna, P., Subramanian, R.** Revisiting the Pure *versus* Hybrid Dilemma: Porter's Generic Strategies in a Developing Economy. – Journal of Global Marketing, 2001, Vol 15, No 2, pp. 61–79.
39. **Groucutt, J., Leadley, P., Forsyth, P.** Marketing: Essential Principles, New Realities, London, Sterling: Kogan Page Publishers, 2004, 535 p.
40. **Hansen, J. M., Larsen, R. B.** The Chinese Middle-class. A Danish Design Perspective. Aarhus School of Business and Social Sciences. 2013, 74 p.
41. **Hassan, S. S., Craft, S.** Examining World Market Segmentation and Brand Positioning Strategies. – Journal of Consumer Marketing, 2012, Vol 29, No 5, pp. 344–356.
42. **Hollensen, S.** Global Marketing. Harlow: Prentice Hall, 2010, 705 p.
43. **Hooley, G., Greenley, G.** The Resource Underpinnings of Competitive Positions. – Journal of Strategic Marketing, 2005, Vol 13, No 2, pp. 931–16.
44. **Hooley, G., Piercy, N., Nicoulaud, B.** Marketing Strategy and Competitive Positioning. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, 614 p.

45. Is the Party Over for Brands in China. Language (series of articles), 2015 [http://www.whatislanguage.co.uk/wp-content/uploads/insights/pdf/Language\_Insight\_Article\_3\_Is\_The\_Party\_Over\_For\_Brands\_In\_China\_Web\_Version.pdf ]. 10.04.2016.
46. Italian Trade Commission, Furniture Market in China, 2012 [http://www.ice.gov.it/paesi/asia/cina/upload/174/Market%20Report%20Furniture%20China%202012.pdf] 10.04.2016.
47. **Iyer, R., Muncy, J.** The Role of Brand Parity in Developing Loyal Customers. – Journal of Advertising Research, 2005, Vol 45, No 2, pp. 222–228.
48. **Jae-Kyung, H., Kyung-Ran, C.** A Comparative Study on Korean and Chinese Traditional Furniture Based on the Style of User Pattern, 2003, [http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/conferences/cd\_donotopen/adc/final\_paper/506.pdf]. 10.04.2016.
49. **Jain, A., Jain, P.** Principles of Marketing, 2014 [https://books.google.ee/books?id=urKnAwAAQBAJ&pg=PT280&dq=durable+products&hl=et&sa=X&ved=0ahUKEwi5yJGagtXMAhXI\_ywKHeNkCWsQ6AEIJzAC#v=onepage&q=durable%20products&f=false]. 14.05.2016.
50. **Jain, T. R., Ohri, V. K.** Introductory Macroeconomics, 2014 [**Error! Hyperlink reference not valid.**]. 14.05.2016.
51. **Jansson, S., Hasselgren, A.** Culture in International Positioning. A Study of Five Swedish International Companies. Master's Dissertation in International Marketing, Halmstad University, 2008, 36 p.
52. **Johansson, J. K., Carlson, K. A.** Contemporary Brand Management. London: SAGE Publication Inc. 2015, 272 p. [https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=UUGXBAAAQBAJ&pg=GBS.PR3]. 10.04.16.
53. **Johansson, U., Thelanders, Å.** A standardised approach to the world? IKEA in China", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol 1, No 2, pp.199–219.
54. **Karindi, L.** Hiina Rahvavabariigi mööblituru lühianalüüs. Avaldamata materjal (25.03.2016).
55. **Kawulich, B. B.** Participant Observation as a Data Collection Method. – Forum: Qualitative Social Research, 2005, Vol 6, No 2.
56. **Kotler, P., Armstrong, G.** Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2001, 840 p.

57. **Kotler, P.** Kotleri turundus. Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid? Tõlk L. Kaljulaid. Tallinn: Pegasus, 2002, 236 lk.
58. **Kotler, P.** Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni: 80 mõistet, mida iga juht peaks teadma. Tallinn: Eesti Ekspress Kirjastus, 2003, 191 lk.
59. **Kotler, P., Armstrong, G.** Marketing. An Introduction. Boston: Pearson Education, 2011, 644 p.
60. **Kotler, P., Armstrong, G.** Principles of Marketing. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012, 643 p.
61. **Kotler, P., Armstrong, G., Wong, W., Saunders, J.** Principles of Marketing. Harlow: Pearson Prentice Hall, 2008, 1020 p.
62. **Kotler, P., Armstrong, G., Adam, S., Denize, S.** Principles of Marketing. Boston: Pearson Prentice Hall, 2015, 617 p.
63. **Kotler, P., Keller, K. L.** Marketing management. 14th ed. Boston: Prentice Hall, 2012, 650 p.
64. **Lewis, R. D.** When Cultures Collide: Leading Across Cultures. London: Nicholas Brealey Publishing, 2006, 599 p.
65. **Lin, X.** Eco Furniture Antidote to Pollution. HKDTC Research, 2012 [<http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/International-MarketNews/Ecofurniture-antidote-to-pollution/imn/en/1/1X000000/1X09OVPQ.htm>]. 10.04.2016.
66. **Lamb, C. W., Hair, J. F., McDaniel, M.** MKTG9. Principles of Marketing. New Work: South-Western Cengage Learning, 2014, 409 p.
67. **Lau, J. C. P.** Chinese Mindset Development and Reflections in Business Behavior and Management. Seminar Tallinnas, 2015 [<http://ettevotlus.tartu.ee/koolitused/0935D99A61995CAEC2257DDD00417301>]. 10.04.2016.
68. **Magni, M., Poh, F.** Winning the Battle for China's New Middle Class, McKinsey Quarterly, June 2013 [<http://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/winning-the-battle-for-chinas-new-middle-class>]. 10.04.2016.
69. **Miles, B. M., Huberman, A. M., Saldana, J.** Qualitative Data Analysis. SAGE: Publications, Inc, 2014, 408 p.
70. **Mooij, M. de.** Mapping Cultural Values for Global Marketing and Advertising. Paper ESOMAR 50th Congress, Edinburgh, 7–10 Sept, 1997
71. MUJIKEAA. Muji & Ikea Brand Audit. Team Members [<https://mujikea.wordpress.com/>]. 10.04.16.

72. **Merli, G.** Innovating the Value Propositions, 2014  
[<http://www.omicsonline.com/open-access/business-and-economics-journal-2151-6219.1000111.pdf>]. 14.05.2016.
73. **Ogilvy, D.** Making Brand to Become an International, 2006
74. **Ostaseviciute, R, Šliburyte, L.** Theoretical Aspects of Product Positioning in the Market. – Engineering Economics, 2008, Vol 1, pp. 97–103.
75. **Pan, Y.** Marketing Across Cultures: A Case Study of IKEA Shanghai. Lund University, 2005, 32 p. [<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1324408&fileId=1324409>]. 10.04.16.
76. **Pauna, D., Tureac, C.** Accommodation Facilities Positioning. – EuroEconomica, 2014 Vol 33, No 2, pp. 39–47. [<http://journals.univ-danubius.ro/index.php/euroeconomica/article/view/2610/2504>].
77. **Porter, M. E.** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980, 396 pp.
78. **Proctor, T.** Strategic Marketing: An Introduction. London, New York: Routledge, 2000, 318 p.
79. Representation & Distributor Search Agreement, 2014 (käsikiri).
80. **Ries, A., Trout, J.** Positioning: The Battle for Your Mind. New York. Warner Books Printing, 1982, 213 p.
81. **Ries, A., Trout, J.** Positsioneerimine: Võitlus mõistuse pärast. Tõlk H. Urbanik. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus, 2003, 243 lk.
82. **Risko, T. C, Wiwczarowski, T.** From Domestic Marketing through International Marketing to Intercultural Marketing. – Economic Affairs: A Quarterly Journal of Economics, 2014, Vol 59, No 3, pp. 439–451.
83. **Roncha, A.** Nordic-brands Towards a Design Oriented Concept. – Journal of Brand Management, 2008, Vol 16, pp. 21–29.
84. **Shakshir, G.** Positioning Strategies Development. – Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2014, Vol 23, pp. 979–988. [<http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2014/n1/107.pdf>].
85. **Shrafat, A. S.** Consumer Psyche and Positioning Strategies. – Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 2014, Vol 8, pp. 58–73. [<http://www.jespk.net/publications/162.pdf>].

86. **Solberg, C.** The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance. – *Journal of International Marketing*, 2002, Vol 10, No 3, pp. 1–21.
87. **Stanton, P. J., Pires, G. D.** *Ethnic Marketing. Accepting the Challenge of Cultural Diversity.* London: Thomson Learning, 2005, 271 p.
88. Statista, 2016 [<http://www.statista.com>]. 10.04.2016.
89. Tarmeko LPD OÜ äriplaan ja investeerimisstrateegia, 2010.
90. Tarmeko LPD OÜ 2016. aasta eelarve, 2015.
91. Tarmeko LPD OÜ kvaliteedikäsiraamat, 2015
92. Tarmeko LPD OÜ andmebaasid, 2016
93. Tarmeko Kidsi koduleht, 2016 [<http://www.tarmekokids.eu>]. 10.04.2016.
94. Tarmeko Nordicu koduleht 2016 [<http://www.tarmekonordic.eu>]. 10.04.2016
95. The Economist Intelligence Unit, 2016 [<https://store.eiu.com/article.aspx?productid=1987096798&articleid=1132624097>]. 10.04.2016.
96. **Thiele, S. R., Bennett, R.** A Brand for All Seasons? A Discussion of Brand Loyalty. Approaches and Their Applicability for Different Markets. – *Journal of Product & Brand Management*, 2001, Vol 10, No 1, pp. 25–37.
97. **Tian, K., Borges, L.** Cross-Cultural Issues in Marketing Communications: An Anthropological Perspective of International Business. – *International Journal of China Marketing*, 2011, Vol 2, No 1, pp. 110–126.
98. **Treacy, M., Wiersema, F.** *The Discipline Of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market.* Massachusetts: Addison Wesley, 1997, 512 p.
99. **Vanauken, B.** *Brand Aid: An Easy Reference Guide To Solving Your Toughest Branding Problems and Strengthening your Market Position.* New York: American Management Association 2001, 306 p.
100. **Vihalem, A.** *Turunduse alused.* Tallinn: Külim, 2008, 296 lk.
101. **Vukasovic, T.** Conceptual Model of Strategic Positioning of a Poultry Brand. – *World's Poultry Science Journal*, 2011, Vol 67, No 4, pp. 643–652.
102. **Wan M., Chen J., Toppinen A.** Consumers' Environmental Perceptions of Children's Furniture in China. – *Forest Products Journal*, 2015, Vol 65, No 7–8, pp. 395–405.

103. **Woodside, A. G., Wilson, E.** Case Study Research Methods for Theory Building. – Journal of Business & Industrial Marketing, 2003, Vol 18, No 6/7, pp. 493–508.
104. World Trade Organisation, 2016 [<https://www.wto.org/>]. 11.04.2016
105. **Xiao, G., Kim, J.** The Investigation of Chinese Consumer Values, Consumption Values, Life Satisfaction, and Consumption Behaviours. – Psychology & Marketing, 2009, Vol 26, No 7, pp. 610–624.
106. **Yan, L., Menglu, S., Han, Z., Jiaying, L., Rui, S.** Two-Child Policy Won't Bring Desired Baby Boom. – CaiXin Online, 2015 [<http://english.caixin.com/2015-11-13/100873780.html>]. 10.04.2016.
107. **Yasin, N. M., Noor, M. N., Mohamad, O.** Does Image of Country-of-origin Matter to Brand Equity. – Journal of Product & Brand Management, 2007, Vol 16, No 1, pp. 38–48.
108. **Yin, R. K.** Case Study Research: Design and Methods. Los Angeles, London, New Delhi: SAGE Publications, Inc, 2009, 269 p.
109. **Yuan, R.** Demographics and Legislation Re-shape China's Child Furniture Sector. – HKDTC Research, 2014 [<http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/International-MarketNews/Demographics-and-Legislation-Re-shape-China-s-Child-FurnitureSector/imn/en/1/1X000000/1X09YSSW.htm>]. 10.04.2016.

## **LISAD**

### **Lisa 1. Struktureerimata intervjuu Tarmeko LPD OÜ turundusjuhi Triinu Löövega**

Struktureerimata intervjuude käigus Triinu Löövega ajavahemikus detsember 2015 kuni märts 2016 käsitleti keskselt järgmisi teemasid ja küsimusi:

- Tarmeko LPD OÜ brändide tutvustus
- Tarmeko LPD OÜ senine tegevus Hiina turul
- Ettevõtte mööbli segmenteerimine Hiinas
- Omatoodete positsioneerimine sihtriigis
- 4P turundusmeetmetiku kasutamine toote positsioneerimiseks Hiina turul



## **Lisa 2. Küsimustik Skanveale**

### **Kids Furniture brands positions (questionnaire)**

Q1: How do you rate the awareness of following kids furniture brands? (rankings between 1-9, 1- very low; 9- very high)

- Tarmeko Kids
- IKEA
- Flexa
- Lifetime Kidsrooms
- Asoral
- Sauthon
- Gautier
- RONGCHANG Furniture

Q2: How do you rate the quality of following kids furniture brands (rankings between 1-9, 1- very low; 9- very high)

- Tarmeko Kids
- IKEA
- Flexa
- Lifetime Kidsrooms
- Asoral
- Sauthon
- Gautier
- RONGCHANG Furniture

Q3: How do you rate the price level of following kids furniture brands (rankings between 1-9, 1- very low; 9- very high)

- Tarmeko Kids
- IKEA
- Flexa
- Lifetime Kidsrooms
- Asoral
- Sauthon
- Gautier
- RONGCHANG Furniture

Q4: How the following brands are oriented: massproduction vs customised (rankings between 1-9, 1- massproduction; 9- customised)

- Tarmeko Kids
- IKEA
- Flexa
- Lifetime Kidsrooms
- Asoral
- Sathon
- Gautier

Q5: How do you rate the design of Tarmeko Kids? (rankings between 1-9, 1- low; 9- high)

- Tarmeko Kids
- IKEA
- Flexa
- Lifetime Kidsrooms
- Asoral
- Sathon
- Gautier
- RONGCHANG Furniture

Q6: How do you rate the functionality of Tarmeko Kids? (rankings between 1-9, 1- less functionality; 9- more functionality)

- Tarmeko Kids
- IKEA
- Flexa
- Lifetime Kidsrooms
- Asoral
- Sathon
- Gautier
- RONGCHANG Furniture

Q7: What changes would most improve Tarmeko Kids?

Q8: What words come to mind when you look at the products of Tarmeko Kids?

Q9: What do you like the most about the design of Tarmeko Kids?

### **Lisa 3. Küsimustik Orientasele**

#### **Furniture brands positions (questionnaire)**

Q1: How do you rate the awareness of following furniture brands? (rankings between 1-9, 1- very low; 9- very high)

- Tarmeko Nordic
- IKEA
- Swedese
- Leolux
- Kartell
- BoConcept
- BaZhou Rainbow Furniture

Q2: How do you rate the price level of following furniture brands (rankings between 1-9, 1- very low; 9- very high)

- Tarmeko Nordic
- IKEA
- Swedese
- Leolux
- Kartell
- BoConcept
- BaZhou Rainbow Furniture

Q3: How do you rate the quality of following furniture brands (rankings between 1-9, 1- very low; 9- very high)

- Tarmeko Nordic
- IKEA
- Swedese
- Leolux
- Kartell
- BoConcept
- BaZhou Rainbow Furniture

Q4: How the following brands are oriented: massproduction vs customised (rankings between 1-9, 1- massproduction; 9- customised)

- Tarmeko Nordic
- IKEA
- Swedese
- Leolux
- Kartell
- BoConcept
- BaZhou Rainbow Furniture

Q5: How do you rate the design of Tarmeko Nordic? (rankings between 1-9, 1- low; 9- high)

- Tarmeko Nordic
- IKEA
- Swedese
- Leolux
- Kartell
- BoConcept
- BaZhou Rainbow Furniture

Q6: How do you rate the functionality of Tarmeko Nordic? (rankings between 1-9, 1- less functionality; 9- more functionality)

- Tarmeko Nordic
- IKEA
- Swedese
- Leolux
- Kartell
- BoConcept
- BaZhou Rainbow Furniture

Q7: What words come to mind when you look at the products of Tarmeko Nordic?

Q8: What changes would most improve Tarmeko Nordic?

Q9: What do you like the most about the design of Tarmeko Nordic?

## ***SUMMARY***

### **DEVELOPING MARKET POSITION OF TARMEKO LPD OÜ ON CHINESE MARKET**

Mairo Kooser

Entrepreneurs have to go through a lot of trouble in today's information overload in order to make themselves heard and visible among others. Upon planning and managing a company's marketing activities, it is important to acknowledge the target group which the product is directed at, but moreover, it is necessary to find a way to reach the consumer's mind.

It is estimated that by 2020 there are 350 million tax paying middle-class consumers in China (Ekman 2015). Based on that we could presume that entering the Chinese market would be a good opportunity for companies to increase their sales volumes. But at the same time it is a distant and unknown target market where the development of the market position is also influenced by the political, legislative and cultural uniqueness.

Tarmeko LPD sees marketing as the greatest challenge in increasing the sales volumes of its own products in China. Upon planning and managing Tarmeko's marketing activities, it is important to acknowledge the target group which the product is directed at. Potential customers assess different products and brands in their consciousness by ranking them in their mind (Kotler et al 2008). Before Tarmeko LPD OÜ can start positioning its furniture in China, it is necessary to clarify the company's current position on the target market. The position of the furniture of Tarmeko LPD OÜ will be part of the consumers' mind with or without the help of the company. Therefore it is vital to find an answer to the question: how to plan the positioning of the furniture and create an advantage to its products over others. Upon positioning Tarmeko's brands on the international market, it must be considered that the brand is perceived differently on different markets, irrespective of the fact that the product is the same (Bradley, 2005),

so the preferences and needs of Chinese consumers must be examined. Also, it must be found how to stand out as well as create consumer value for the brand.

The objective of this Master's thesis is to give diverse recommendations to Tarmeko LPD OÜ for developing the market position of its furniture brands on the Chinese market. The subject is important because the Chinese market is new and unknown.

The results of the Master's thesis could give an answer to the question, which features must be considered in order to be successful on a foreign market. Also it is needed to investigate who is the target group and which positioning strategy to use on this specific target market. This enables to reach the Chinese consumer who is willing to buy the furniture of Tarmeko LPD OÜ. To attain this objective, the following research tasks have been set:

- To give an overview of the theoretical basis of positioning;
- To clarify the connection of positioning to market segmentation;
- To describe the use of marketing measures upon developing the market position;
- To introduce the methods of empirical analysis and the company of Tarmeko LPD OÜ;
- To give an overview of the Chinese furniture market and its suitability with Tarmeko's furniture brands;
- To give an overview of the use of the marketing measures of Tarmeko LPD OÜ and other approaches when positioning products in China;
- On the bases of the theoretical and empirical research, to synthesise the author's suggestions to Tarmeko LPD OÜ for developing the market position further in China.

The theoretical part of the Master's thesis provided an overview of the objectives of positioning and strategies, and listed the stages of positioning. In addition, it was clarified how positioning is connected to market segmentation, the choice of target market and marketing methods.

Marketing methods are a strategic tools for implementing the positioning strategy and its elements must be adjusted according to the cultural background of the respective country. All of the marketing methods, the process of segmentation, targeting and positioning, cultural background and consumer behaviour is influenced by five external

factors: cultural and social status, local language, policies and legislation, infrastructure and technology and economic environment.

The empirical part introduces the analytical methods and the company of Tarmeko LPD OÜ. The company is located in Estonia, Tartu County and manufactures form-pressed components and products. The company considers environmental protection, safety and quality very important. In addition to subcontracting products, the company has created two new brands: Tarmeko Kids and Tarmeko Nordic, the marketing activity of which was described in the Master's thesis.

The analytical method used was a case study, as the information necessary for writing the thesis was based on the prior experience of the company and its cooperation partners. An unstructured interview was conducted for gathering data and answers were collected to a questionnaire from cooperation partners, who gave their assessment of the features of Tarmeko's furniture brands and brand awareness.

The empirical part provided an overview of the Chinese economy, furniture market and the suitability of Tarmeko's brands with it. The Chinese consumer segments and the characteristics of the target markets were examined. Although economic growth is slowing down, it continues to exhibit strong growth in comparison with Europe, considering current indicators. As a result, the number of potential customers as well as incomes have increased, which in turn influences the situation of the Chinese furniture market in general.

Research revealed that the Chinese middle class is multilayer when it comes to their income levels and age. It was concluded that the target group of Tarmeko LPD OÜ is generation G1 and G2, depending on the brand. According to income, the target group of Tarmeko Kids is mass and upper middle class, and for Tarmeko Nordic, upper middle class. It was also concluded that observing local business practices is important for developing commercial relations in China.

Based on the Master's thesis analysis it can be seen that Chinese consumers value natural, environmentally friendly, safe and high-quality furniture with good design. Therefore the author believes that the furniture of Tarmeko LPD OÜ would be suitable in the context of Chinese furniture market and it may be presumed that it meets the expectations of the Chinese consumers.

As a prerequisite for developing a positioning strategy, the author considered it important to describe the positioning steps of Tarmeko's brands: assessment of competing products, the importance of the product's characteristics, clarification of the consumers' needs and preferences, and the selection of the positioning strategy as the last stage. Upon selecting the positioning strategy, the company must proceed from the information received at previous stages.

When considering the descriptions of positioning strategies based on various theories, the author finds that Tarmeko LPD OÜ should use the combined positioning strategy. First of all, the positioning strategy based on the product's attributes must be used, which means that the product is differentiated from that of the competitors by the characteristics and features of the product. In addition, the strategy based on the area of use and implementation should be used, as this is foremost based on the values regarding the expectations which the consumer has for the product/brand.

Based on the theory and the information gathered, the last chapter of the empirical part gives recommendations for developing the market position of Tarmeko's furniture on the Chinese market.

The thesis revealed that by emphasising certain attributes of the products of Tarmeko LPD OÜ it is possible to create a way to distinguish them from other competing products. Upon positioning its products/brand in China, Tarmeko LPD OÜ should emphasize the emotional and functional attributes important for the target market. Secondly, the author has suggested which factors Tarmeko should consider when creating positive associations as to the brand. The third recommendation is the author's proposals for modifying the marketing measures in order to promote strengthening the market position in China.

In summary, it can be said that the objective of the Master's thesis was fulfilled. Upon analysing theoretical fundamentals, the Chinese economy, the furniture market and the suitability of Tarmeko LPD OÜ's furniture with the target market it may be concluded that the recommendations given in the empirical part help to achieve a better market position for Tarmeko LPD OÜ's furniture on the Chinese market.

The thesis could be elaborated by examining how the recommendations given in the Master's thesis have influenced the company's export to the Chinese market.



**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, \_\_\_\_\_Mairo Kooser\_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

TARMEKO LPD OÜ MÖÖBLI TURUPOSITSIOONI ARENDAMINE HIINA  
TURUL,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on \_\_\_\_\_Tõnu Roolaht, Urmas Varblane\_\_\_\_\_,  
(*juhendaja nimi*)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **23.05.2016**